

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

FABIANE SILVEIRA MARTINS

**MOBILIZAÇÃO DAS PESSOAS PARA A MUDANÇA
ORGANIZACIONAL POSSIBILITADA PELO
PSICODRAMA**

TESE DE DOUTORADO

FLORIANÓPOLIS - SC

2005

FABIANE SILVEIRA MARTINS

**MOBILIZAÇÃO DAS PESSOAS PARA A MUDANÇA
ORGANIZACIONAL POSSIBILITADA PELO
PSICODRAMA**

**Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina.**

Área de concentração: Inteligência Organizacional

Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

FLORIANÓPOLIS – SC

2005

Mobilização das pessoas para a mudança organizacional possibilitada pelo Psicodrama

FABIANE SILVEIRA MARTINS

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em 16 de dezembro de 2005.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Presidente

Prof. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima, Dr.
Membro

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Membro

Prof. José Paulo de Souza, Dr.
Membro

Prof. Virgínia Grünewald, Dr^a.
Membro

Cada homem tem uma esfera infinita de responsabilidade, responsabilidade perante o infinito. ... Cada homem com todo o seu ser e fazer determina o destino do mundo numa medida desconhecida para ele e todos os outros; porque a causalidade que podemos perceber é deveras somente um minúsculo segmento da ação inconcebível, multiforme, invisível de todos em relação a todos. Assim, cada ação humana é um receptáculo de responsabilidade infinita. (MARTIN BUBER).

Dedico este trabalho a todas as pessoas, que acreditam firmemente na possibilidade de mudança do ser humano, mesmo diante das adversidades e, que buscam efetuar ações para essa mudança efetivamente ocorrer.

AGRADECIMENTOS

Este é um momento especial, pois aqui podemos expressar nossos sentimentos, nossas emoções algo que não é permitido ao longo de toda tese, tendo em vista que temos que ser o mais racional e lógico possível.

Eu tenho muitas pessoas para agradecer que me acompanharam ao longo desta caminhada, pois foram alegrias, tristezas, decepções, medo, esperança compartilhados até a conclusão desta tese.

Inicialmente agradeço ao meu marido Edmundo por ter me apoiado em todos os momentos, sendo uma pessoa presente em todas as fases deste processo, seu amor, sua amizade, seu respeito foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Agradeço também meus pais Rogério e Lenir, meus irmãos Fabrício e Fabíola e suas famílias, pois também acompanharam de perto minha dedicação ao doutorado.

Quero deixar registrado também meu agradecimento à minha supervisora de Psicodrama Mariana de Fátima Bertussi, pois foi ela quem guiou meus passos no desenvolvimento do meu papel de psicodramatista.

Ao meu orientador Álvaro G. R. Lezana, por seu jeito especial de corrigir meu gerundismo, por seu carinho e sua paciência em minhas orientações.

Aos professores da banca examinadora Francisco Fialho, Virgínia Grunewald, José Paulo de Souza (Universidade Estadual de Maringá) e Afonso Lima (Universidade Federal de Viçosa) por suas sugestões e suas críticas que enriqueceram este trabalho.

Agradeço as amigas Cristina França Vieira, Rosa Cansian, Maria Aparecida Machado, Cristina Barbosa, Joyce Lima Floriano e as amigas que foram meus egos-auxiliares na aplicação da pesquisa Fernanda d'Acampora e Roberta Varaschin: registro minha gratidão em poder compartilhar minha existência com vocês.

Agradeço também à organização pública municipal que permitiu a realização desta pesquisa e aos participantes pela sua disponibilidade em contribuir com este trabalho.

Quero agradecer profundamente a todos que torceram por mais esta conquista e contribuíram para o fechamento de mais uma etapa importante da minha vida.

Enfim, é gratificante ver finalizado um processo que exigiu muita dedicação, esforço, abdicação e que trouxe muito aprendizado e crescimento.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema central	21
1.2 Objetivos	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 Justificativa.....	23
1.4 Metodologia	27
1.5 Estrutura do trabalho	29
 2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	 31
2.1 Tipos de mudança organizacional	35
2.2 Gestão das pessoas no processo de mudança	41
 3 PSICODRAMA.....	 46
3.1 Jacob Levy Moreno: o pai do Psicodrama	46
3.2 História do Psicodrama: seu nascimento e sua expansão	48
3.3 O sistema teórico desenvolvido por Jacob Levy Moreno	54
3.4 A teoria de papéis numa perspectiva moreniana	57
3.4.1 Papéis psicossomáticos, papéis sociais e papéis psicodramáticos	62
3.4.2 A complementaridade dos papéis	65
3.4.3 A teoria de papéis e sua relação com a mudança organizacional	66
3.5 Os conceitos morenianos: espontaneidade, criatividade e tele, <i>status nascendi, locus e matriz</i>	68
3.5.1 O conceito de espontaneidade	69
3.5.2 Criatividade e conserva cultural	71
3.5.3 A diferença entre tele, empatia e transferência	75
3.5.4 <i>Status Nascendi. Locus e Matriz</i>	79
3.6 Teorias do desenvolvimento: matriz de identidade e teoria do núcleo do eu	81
3.6.1 Matriz de Identidade	82
3.6.2 Teoria do Núcleo do Eu de Jaime Guillermo Rojas Bermudez	84
3.6.3 Teoria do Núcleo do Eu aplicada ao contexto organizacional	93

3.7 A sessão de psicodrama	96
3.7.1 Contextos	97
3.7.2 Instrumentos	98
3.7.3 Etapas	100
3.7.4 Jogos psicodramáticos	102
4 PROPOSTA VISANDO À MOBILIZAÇÃO PARA MUDANÇA	107
4.1 Reconhecimento das necessidades da organização	108
4.2 Sensibilização dos participantes	108
4.2.1 Etapas do primeiro encontro	110
4.2.2 Etapas do segundo encontro	111
4.3 Aplicação do Inventário Psicológico chamado IPCP - Inventário Psicodramático de Características Pessoais	112
4.4 Avaliação dos resultados	113
4.5 Inventário Psicodramático de Características Pessoais – IPCP	113
4.5.1 Primeira categoria: Eu sou mais Emoção	116
4.5.2 Segunda categoria: Eu sou mais Ação	117
4.5.3 Terceira categoria: Eu sou mais Razão	118
5 APLICAÇÃO DA PROPOSTA E REFLEXÕES ACERCA DA PESQUISA	120
5.1 Reconhecimento das necessidades da organização	124
5.2 Sensibilização dos participantes e aplicação do IPCP - Inventário Psicodramático de Características Pessoais	132
5.2.1 Instrumentos	132
5.2.2 Descrição da aplicação com o primeiro grupo no primeiro encontro	133
5.2.3 Descrição da aplicação com o primeiro grupo no segundo encontro	137
5.2.4 Descrição da aplicação com o segundo grupo no primeiro encontro	144
5.2.5 Descrição da aplicação com o segundo grupo no segundo encontro	148
5.2.6 Reflexões sobre a sensibilização dos participantes e sobre a	

aplicação do IPCP	152
5. 3 Avaliação dos resultados	158
6 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	160
REFERÊNCIAS	165
APÊNDICES.....	173
APÊNDICE A.....	174
APÊNDICE B.....	180
APÊNDICE C.....	181
APÊNDICE D.....	182
APÊNDICE E.....	183
APÊNDICE F.....	184
APÊNDICE G.....	186
APÊNDICE H.....	188
APÊNDICE I.....	189

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 Estrutura 7 – S.....	37
Figura 3.1 Diagrama de papéis	62
Figura 3.2 Cânones de criatividade	73
Figura 3.3 Teoria do Núcleo do Eu.....	86
Figura 3.4 Esquema de Papéis.....	90
Figura 3.5 Zonas de Psiquismo Caótico e Indiferenciado.....	94
Figura 4.1 Fluxograma da proposta visando à mobilização para mudança	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 Sistema teórico de Moreno: a Socionomia e sua ramificação.....	55
Quadro 3.2 Modelo, Áreas, Processos e Características.....	88
Quadro 4.1 Categorias e critérios para elaboração das questões do inventário (IPCP)	115
Quadro 5.1 Número de inscritos e participantes em cada grupo	122
Quadro 5.2 Nome e setor dos participantes do grupo 1	123
Quadro 5.3 Nome e setor dos participantes do grupo 2	123
Quadro 5.4 Datas das reuniões com os representantes da Secretaria	125
Quadro 5.5 Quadro de resultados do jogo Flor de Lótus.....	136
Quadro 5.6 Quadro comparativo entre os resultados do jogo Flor de Lótus e os resultados após aplicação do IPCP.....	141
Quadro 5.7 Quadro de resultados do jogo Flor de Lótus.....	147
Quadro 5.8 Quadro comparativo entre os resultados do jogo Flor de Lótus e os resultados após aplicação do IPCP.....	150

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral: avaliar se a abordagem psicológica denominada Psicodrama pode possibilitar a mobilização das pessoas para a mudança organizacional planejada. Para que tal objetivo fosse alcançado foram elaborados os procedimentos; criado um inventário psicodramático de características pessoais chamado de IPCP, além de verificado em organização pública municipal se os procedimentos adotados mobilizavam as pessoas de fato para a mudança. Utilizou-se o método qualitativo nesta investigação, como tipo de pesquisa optou-se pela descritiva e como procedimentos técnicos aplicou-se o estudo de caso. A pesquisa ocorreu entre os meses de janeiro a maio de 2004 em uma das Secretarias da referida organização. Pode-se afirmar que os objetivos traçados foram alcançados. Verificou-se que o método psicodramático é possível de ser aplicado ao contexto organizacional, pois estimula as pessoas para olharem para si próprias e se assumirem como parte responsável do processo de mudança. Além disso, propõe reflexões acerca da importância das quebras das conservas culturais, valorizando o potencial criativo de cada um na busca pelas mudanças comportamentais que se refletem na organização. As pessoas foram incitadas a uma tomada de consciência a respeito dos papéis desempenhados se eles são facilitadores ou dificultadores do processo de mudança organizacional. Cabe salientar que a subjetividade humana é uma das variáveis que compõe o complexo mundo das organizações, por isso não pode ser esquecida, nem negligenciada.

Palavras-chave: gestão de pessoas, mudança organizacional, psicodrama.

ABSTRACT

The present study aimed at analyzing if the psychological perspective of Psychodrama may cause personnel to seek the planned an organizational change. For such, procedures were designed; the theoretical and technical principles of the Psychodrama were applied; a psychodrama inventory of personal characteristics called IPCP was created, and a local public organization was investigated to assess whether the procedures adopted indeed caused personnel to seek for change. Qualitative method was used in this research; as for type, the choice was for descriptive research and as for the technical procedures, a study case was applied. The data was collected in the period of January and May 2004 in one of the departments of the aforementioned organization. The results showed that the objectives outlined were attained, that it is possible to apply Psychodrama method to the organizational setting, since it encourages personnel to adopt a self-reflective attitude and see themselves as an integral part of the change process. Furthermore, it causes reflection on the importance of the breaking of cultural conserve valuing the creative potential of each one in the pursuit of behavioral changes reflecting the organization. Personnel were stimulated to become conscious of the roles played and to analyze whether they make the organizational change process easier or more difficult. As human subjectivity is one of the variables making up the complex world of the organizations, it cannot be taken for granted or neglected.

Keywords: personnel management, organizational change, psychodrama.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O assunto mudança organizacional pode ser abordado por diversos ângulos, pois as mudanças que envolvem as organizações são múltiplas e as formas de abordar esse tema, inesgotáveis. Os novos tempos trazem desafios inéditos e, como afirma Gonçalves (1998, p.12), trazem também “preocupações para as quais não existem respostas maduras”.

Quando se trata da temática sobre mudança, alguns dos autores da área organizacional (BENNIS, BENNE, e CHIN, 1985; NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1993; MORGAN, 1996; DRUCKER, 1997; MORRISON, 1997; SMITH, 1997; FABER, 2002) concordam que as organizações “terão de reformular seu futuro e repensar a maneira de executar seu trabalho se quiserem sobreviver numa época em que a tecnologia torna quase tudo possível”. (HANDY, 1996, p. 7).

Além da questão tecnológica, Morrison (1997) enfatiza que os consumidores estão cada vez mais inteligentes, ricos e exigentes, e apresentam alta expectativa em relação à qualidade de produtos e serviços, além de buscar custos mais baixos. Eles são uma força muito poderosa que impulsiona mudanças nos tipos de produtos e serviços que chegam ao mercado. “Os consumidores, mais do que nunca, estão dispostos a mudar suas noções de lealdade e experimentar com o novo e o diferente”. (MORRISON, 1997, p.7).

Ademais, Nadler, Geirstein e Shaw (1993, p. 250) argumentam que a intensa competição e as “crescentes expectativas dos consumidores estão forçando as organizações a funcionar num nível de eficiência (alta qualidade a baixo custo), rapidez (redução do ciclo e tempo de desenvolvimento de produto) e inovação muito superiores aos do passado”.

Portanto, evidencia-se que muitas são as transformações na sociedade, desde a evolução das tecnologias, dos métodos de trabalho, passando pela queda das fronteiras entre os países com a globalização, até o aumento do nível de exigência

de consumidores. Tudo isso gera reflexos nas organizações e as leva a ter de investir em áreas que até então não necessitavam de tanta atenção.

No mercado global que muda rapidamente, muitas empresas estão descobrindo que suas organizações tradicionais são mais um obstáculo do que uma vantagem em alavancar oportunidades globais. Tradicionalmente, as organizações foram estruturadas em modelos governados por metáforas lineares, mecanicistas, tais como as organizações de estilo militar do início do século XX. (MORRISON, 1997, p.8).

Observa-se que o funcionamento de muitas organizações ainda segue um modelo mecanicista, linear, adequado àquela época, e não aplicável aos tempos atuais. Como afirma Capra (1983, p. 244), “no paradigma científico mecanicista clássico, acreditava-se que, em qualquer sistema complexo, a dinâmica do todo podia ser entendida a partir das propriedades das partes”. Ou seja, não se tinha a compreensão dos subsistemas organizacionais integrados. Conforme avalia Gonçalves (1998), o modelo de negócio nascido no início da Era Industrial guardava características mecanicistas. Todavia, essa era já ficou para trás, e o modelo básico de negócio continua sendo inspirado por conceitos desse período.

Nas organizações que usam esse modelo as mudanças são apresentadas e compreendidas de maneira fragmentada, sem serem considerados todos os aspectos envolvidos no processo. Verificam-se, então, projetos aplicados por modismos, exigindo mudanças radicais de procedimentos, normas, comportamentos sem a devida conexão com a realidade do contexto. Isso ocorre, freqüentemente, em nome de um único fator: resultados rápidos ou imediatos. Portanto, a cultura organizacional e as pessoas que produzem e perpetuam essa cultura, parecem não ser respeitadas nesse processo de mudança almejado.

Conforme Moscovici (1996, p.2), nesse modelo mecanicista as pessoas são consideradas “simples partes trocáveis para funcionamento contínuo e eficiente da máquina”. Percebe-se que muitas descobertas sobre a dimensão humana na organização “foram incorporadas à teoria administrativa, mas, confirmando velho

rifão que diz ‘na prática a teoria é outra’, a administração das organizações pouco mudou, a não ser em termos de discurso”. (OLIVEIRA, 2001, p.72).

Desde o início do século passado, as teorias administrativas foram evoluindo, os estudiosos e pesquisadores mudaram a forma de olhar para a estrutura e a dinâmica organizacionais, porém, na prática, ainda existem propostas de mudanças fragmentadas, e as pessoas são freqüentemente incluídas em último plano. Hoje a atenção ainda permanece voltada aos aspectos formais da organização, fazendo com que outros aspectos importantes da vida organizacional sejam ignorados ou negligenciados. (MOSCOVICI, 2001).

É urgente uma mudança do modelo de pensamento que vigora nas organizações para que as transformações possam ser pensadas em seu todo e não apenas em determinados segmentos. Isso porque, quando se planeja a mudança dentro das organizações, deve-se levar em consideração todo o seu funcionamento. Além disso, ela “[...] não pode ocorrer de forma imprevista e extemporânea, ao sabor de acontecimentos fortuitos, mas deve ser modelada e gerenciada com instrumentos que assegurem sua internalização nas esferas mais íntimas da organização”. (FISCHER, 2002, p. 152). A cultura organizacional, por exemplo, é fundamental de ser observada para que haja efetividade como resultado da mudança.

Entende-se que o respeito à cultura de uma organização é condição *sine qua non* ao se apresentar qualquer proposta de mudanças. De acordo com Fleury (1996), muitas vezes as propostas levadas às organizações são modelos incompatíveis com sua cultura, e ocorre que as transformações desejadas são descartadas pelas pessoas que não as incorporam ao seu dia-a-dia.

Freqüentemente, consultores e administradores responsáveis pela implementação de mudanças organizacionais, [...] enfrentam o desafio não só de identificar e compreender os padrões culturais, mas também de agir sobre os sistemas de comunicação, de relações sociais e poder, que estão profundamente imbricados com a cultura da organização. (FLEURY, 1996, p. 67).

Portanto, enfatiza-se a importância de conhecer a cultura predominante na organização para que as intervenções a serem realizadas possam ser eficazes. Sabe-se que as relações sociais e de poder e os sistemas de comunicação predominante são os grandes responsáveis pela manutenção do *status quo* e, se não forem devidamente reconhecidos e trabalhados, poderão obstar o processo de mudança.

Ademais, conhecer a cultura organizacional é importante porque ela é a principal fonte de identidade organizacional e representa “um conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos”. (SCHEIN, 2001, p. 29).

Pela complexidade da conceituação apresentada, percebe-se por que é importante reconhecer a cultura vigente. Os pressupostos estão enraizados e internalizados pelos membros da organização; se não forem identificados, poderão boicotar o processo de mudança.

Quando se fala em cultura é imprescindível ainda destacar as três dimensões interdependentes que a compõem: a dimensão material, a dimensão psicossocial ou política e a dimensão ideológica. (MOSCOVICI, 1996). A primeira refere-se à estrutura da organização, seu ambiente físico, sua tecnologia e seus recursos materiais. A segunda dimensão diz respeito à estrutura funcional e de poder, inclui as relações formais e as relações informais. Já na última dimensão está inserida a estrutura de normas e valores declarados, componentes conscientes e inconscientes.

Convém salientar também as dimensões desenvolvidas por Schein (2001) sobre os níveis em que a cultura se apresenta: nível dos artefatos visíveis, que pode também ser comparado à dimensão material; nível dos valores casados, pode-se comparar à dimensão ideológica, e o nível das certezas tácitas compartilhadas, que estaria representada pela dimensão psicossocial apresentada anteriormente.

É importante considerar que algumas organizações limitam-se ainda a preocupações com a dimensão material, esquecendo-se de observar as dimensões ideológica e psicossocial, como se apenas alterar o ambiente físico, os recursos materiais e a tecnologia bastassem para promover uma mudança organizacional planejada.

Apesar de essas organizações saberem, teoricamente, que não se deva proceder pensando apenas em questões técnicas, a realidade demonstra que ainda funcionam assim e que os discursos mudaram, mas os procedimentos, não. “A organização pode, por exemplo, dispor de excelentes instrumentos de gestão, porém não oferecer às pessoas condições de desenvolver habilidades que façam esses instrumentos funcionar com rendimento máximo”. (FISCHER, 2002, p. 153).

Valorizar a existência das três dimensões ou os três níveis da cultura é, portanto, fundamental, pois é com base na realidade global da organização que se pode propor determinadas intervenções que poderão levar às mudanças. A linguagem a ser utilizada na organização deve ser aquela que possa não apenas sensibilizar as pessoas para o que precisa ser mudado, mas que seja adequada aos valores e às crenças da organização.

Dessa forma, pode-se conseguir o comprometimento das pessoas com os projetos, pois não basta aplicar propostas que visam apenas à dimensão material. Acredita-se que a mudança organizacional ocorrerá, à medida que as pessoas que trabalham na organização sejam mais valorizadas e possam envolver-se e comprometer-se com o processo de mudança instaurado.

Concorda-se com Martins (2000, p.89) “que as organizações poderão obter grandes benefícios se passarem a investir mais em verdadeiros processos de mudanças pessoais”. É ainda com esse pensamento, que se propõe aqui, maior investimento de tempo e de recursos no desenvolvimento das pessoas que trabalham nas organizações, para se obter resultados do processo de mudança mais duradouros.

Moscovici (1996, p. 14) afirma que “a maior riqueza de uma organização são as pessoas que nela trabalham. O investimento de peso não deve ser exclusivamente em tecnologia e sim, paralelamente e na mesma proporção, no sistema humano [...]”. Concorde-se com a autora e defenda-se que, quanto mais as pessoas forem respeitadas e estimuladas, além de receberem atenção para o seu desenvolvimento, mais profundas serão as mudanças.

Fischer (2002) argumenta que a cultura da organização precisa estar baseada na valorização do ser humano, na inteligência que ele aplica no trabalho e na geração de conhecimento organizacional que resulta da inter-relação pessoa/saber/organização.

Cumpra-se ressaltar que toda mudança, pressupõe processo, continuidade, investimento a médio e longo prazo, e sobretudo persistência, pois a mudança não é como mágica, que de uma hora para outra tudo transforma, principalmente quando se refere a pessoas.

Sempre que as pessoas tentam mudar seus hábitos de pensamento ou de ação, precisam reverter décadas de aprendizagem que residem em circuitos nervosos intensamente utilizados e reforçados, estabelecidos ao longo de anos de repetição. (GOLEMAN, BOYATZIS e McKEE, 2002, p. 115).

Defende-se, portanto, que é necessário um plano de ação específico para o envolvimento das pessoas inseridas na organização, em todos os níveis hierárquicos. Investir nas pessoas pode ser um grande diferencial nos processos de mudança organizacional, pois é delas que depende a perpetuação das novas idéias e procedimentos. Mas, como afirmam os autores citados anteriormente, as pessoas precisam ser estimuladas para incorporar novos comportamentos. Logo, entende-se que será necessário incitar novas posturas perante o trabalho, e isso requer um tipo de intervenção que envolve revisão de conceitos, de valores, dos processos de percepção pessoal, bem como das relações estabelecidas com os outros membros da organização.

Tendo em vista essa contextualização, considera-se que o Psicodrama aplicado à organização poderá ser uma das possibilidades para contribuir com os processos de mobilização pessoal para a mudança de comportamento no contexto organizacional. Isso porque tal abordagem da psicologia contempla “teorias e técnicas com importantes e reconhecidos resultados práticos, estimulando a espontaneidade, a criatividade e a sensibilidade télica”. (ALMEIDA, 1998a, p.65). Tal sensibilidade significa o aprimoramento da percepção que se tem do outro, bem como a confiança e o respeito mútuos.

No que diz respeito à espontaneidade, Moreno (1992a, p. 149), afirma que ela “opera no presente, agora e aqui; propõe o indivíduo em direção à resposta adequada à nova situação ou à resposta nova para situação já conhecida”.

O Psicodrama poderá auxiliar as pessoas para uma tomada de consciência desses aspectos que podem estar adormecidos e influenciar para que haja maior iniciativa e participação nos processos de mudança na organização, pois como afirma Sprague (1998, p.40), o Psicodrama “é um método de ação que nasce de um sistema de teorias que dá lugar à ação criativa”.

De acordo com Fonseca Filho (1980, p. 13), “no mundo moderno, cada vez menos se dá chance ao indivíduo para responder livre e adequadamente a estímulos novos. Quase todas as respostas sociais estão condicionadas por normas, por regras”. O que ocorre é um bloqueio da espontaneidade, restringindo a capacidade de criação. O indivíduo passa a ser visto como simples peça de uma engrenagem, sem possibilidades de criar seu próprio destino e de ter uma verdadeira participação na sociedade.

1.1 Problema central

Partindo-se da premissa de que as pessoas precisam ser mais valorizadas para que possam envolver-se e comprometer-se mais verdadeiramente com os processos

de mudança organizacional, e ainda que o estímulo ao processo de mudança pessoal poderá facilitar esse compromisso maior com a organização, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa:

- Pode o Psicodrama, com base em seus fundamentos teóricos e técnicos, colaborar com a mobilização das pessoas para a mudança organizacional planejada ?

1.2 Objetivos

Os objetivos da pesquisa são importantes, pois conforme Marconi e Lakatos (1999), é por intermédio deles que se define o que vai ser procurado numa investigação científica e o que se pretende alcançar.

1.2.1 Objetivo geral

- Avaliar se a abordagem psicológica denominada Psicodrama pode possibilitar a mobilização das pessoas para a mudança organizacional planejada.

1.2.2. Objetivos específicos

- Elaborar procedimentos que visam mobilizar as pessoas para a mudança organizacional, com base nos fundamentos teóricos e técnicos do Psicodrama

- Criar um inventário psicológico, com base nos fundamentos teóricos do Psicodrama, a fim de contribuir com a tomada de consciência para as mudanças pessoais
- Verificar se os procedimentos concebidos possibilitam a mobilização das pessoas para a mudança organizacional, aplicando-os em uma organização

1.3 Justificativa

Desde o século passado, os diversos estudiosos das áreas de psicologia, sociologia e antropologia enfatizam que existe a necessidade do comprometimento e da valorização do ser humano nos contextos organizacionais, embora algumas organizações ainda ignorem tal fato e em seus programas de mudança organizacional acabem valorizando variáveis como estrutura, objetivos, processos e estratégias, esquecendo-se de incluir pessoas como uma variável importante.

De acordo com Möller (1997, p.158), o que ocorre com diversas organizações, principalmente as latino-americanas, é que “gastam mais na manutenção dos automóveis dos gerentes que no desenvolvimento de seu pessoal”. Pfeffer (1999) argumenta também que a ordem de prioridades na organização é representada na fala de alguns gerentes quando descrevem assim os “vários fatores de produção: ‘temos o capital, a matéria-prima que utilizamos, os refugos do processo de manufatura que reciclamos e também nosso pessoal’”. (PFEFFER, 1999, p. 116).

O que se pretende com este trabalho é fortalecer a idéia de que “a mudança é um processo humano que exige atenção às redes sociais existentes [...]” (BRISKIN, 1997, p. 167) e que “a mudança em um sistema de ação só é efetiva quando implica a transformação dos valores, da cultura e, portanto, dos padrões de comportamento prevalecentes na organização”. (ZANELLI, 2002, p.153).

Vergara e Davel (2001, p.306) também argumentam sobre o que se quer defender aqui: “objetividade e subjetividade precisam estar razoavelmente equilibradas para que a gestão de pessoas possa alcançar sua efetividade, sua coerência e consistência na criação sustentável de recursos, serviços e produtos”.

Portanto, quando se pensa a mudança no ambiente organizacional, deve-se levar em consideração também a mudança que envolve um processo de conscientização pessoal, e que se refletirá na mudança da cultura da organização. Acredita-se que, dessa forma, os resultados poderão ser mais duradouros. Zanelli (2002, p.157) explica que “a tomada de consciência sobre a necessidade de mudar é o primeiro passo do processo, que cria condições para a transformação de atitudes e comportamentos”.

Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 133) contribuem com essa discussão afirmando que “a autoconsciência de cada um – a percepção do equilíbrio entre o que queremos manter e o que precisamos melhorar – é o que anima a disposição para a mudança”. É necessário, nesse processo, compreender quais os pontos fortes, ou seja, aqueles comportamentos que se deseja manter, e reconhecer os pontos deficientes que devem ser trabalhados. Significa dizer que as duas faces da moeda, isto é, aquilo que se quer manter e aquilo que se quer mudar, devem ser vistas à luz uma da outra. (GOLEMAN, BOYATZIS e McKEE, 2002).

Constata-se, entretanto, na literatura investigada, que tais fatores dificilmente são considerados na implantação de programas de mudança organizacional e, conforme Frenzel (1993, p.287), em muitas organizações ocorrem apenas “‘mudanças cosméticas’ como aquelas que vemos acontecer em programas de reforma administrativa, onde apenas o aparente se reveste de algum caráter de diferenciação, assim mesmo temporário”.

Ademais, verifica-se, de acordo com Zanelli (2002), que os dirigentes das organizações, ou seja, as coalizões dominantes, definem políticas e práticas gerenciais inovadoras, mas, devido a pressões financeiras e dos negócios de curto prazo, encontram dificuldades em manter os programas de mudança que eles mesmos introduziram. Segundo o autor, isso ocorre porque os “processos

estabelecidos com base na racionalidade sucumbem à realidade de valores, emoções, experiências e intenções das pessoas, no dia-a-dia organizacional". (ZANELLI, 2002, p.143).

Defende-se neste trabalho, portanto, um investimento maior de tempo nas mudanças pessoais para que essas produzam mudanças organizacionais significativas para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Frenzel (1993, p.290) também parte da premissa de que "mudança organizacional significa mudança cultural que, por sua vez, significa mudança de visão de mundo compartilhada".

Em relação às mudanças pessoais, Kotter e Cohen (2002, p.18) argumentam que "a mudança de comportamento é menos uma questão de oferecer análises para afetar o raciocínio do que de ajudar a ver a verdade para influenciar os sentimentos". Esses autores consideram que o coração da mudança são as emoções, mas as organizações insistem em utilizar de um esquema analisar-pensar-mudar, enquanto o fluxo mais vigoroso seria ver—sentir— mudar.

Para Möller (1997, p. 159), a maioria dos gerentes cria tanto missões quanto visões "que não falam ao coração das pessoas, apenas ao cérebro. [...] A gerência não entende que uma pessoa precisa estar emocionalmente envolvida e acreditar que também vai sair ganhando para poder dar o melhor de si".

Frenzel (1993, p. 286), também afirma que "somente haverá mudança em uma organização quando existirem processos de intervenção sobre os paradigmas subjacentes ao agir coletivo". Diz ainda que, estabelecer a mudança organizacional exige estabelecer mudanças em relação às concepções paradigmáticas da organização.

Seguindo esse raciocínio, Senge (1999, p. 21) defende que "a sustentação de qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar". É necessário compreender a natureza dos processos de crescimento, isto é, identificar as forças que apóiam todos os esforços para a mudança e saber como catalisá-las. Entretanto, também é importante compreender

as forças e os desafios que podem impedir o progresso e, a partir daí, desenvolver estratégias viáveis para lidar com tais desafios.

A resistência à mudança pode aparecer como força impeditiva, mas geralmente ela ocorre porque “antes de iniciar esforços de mudança, poucos agentes de mudança ou consultores avaliam meticulosamente quem poderia resistir à iniciativa de transformação específica e por quais motivos”. (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p.32). Cohen e Fink (2003, p.350) afirmam que a resistência é fenômeno certo quando as pessoas percebem que a mudança poderá trazer consequências negativas. Por isso a importância de planejá-la “de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir percepções errôneas”.

Defende-se que a aplicação do Psicodrama na organização poderá ser uma aliada aos processos de mudança organizacional planejada na medida em que oferece método e técnicas que valorizam as pessoas e busca estimular mudanças comportamentais necessárias em tal processo.

Considera-se que, esta pesquisa contribuirá com o meio acadêmico de várias formas. Primeiro porque há carência de publicações que abordem o Psicodrama aplicado às organizações, e este trabalho amplia, portanto, a literatura dessa área. Um segundo aspecto relevante, no que diz respeito à pesquisa aqui proposta, é o que se relaciona à sua não-trivialidade, pois apesar de muitos autores enfatizarem a importância do envolvimento das pessoas nos processos de mudança organizacional, eles não apontam de que forma isso pode ocorrer. Portanto, pela complexidade com a qual se está lidando e por se tratar de pessoas e de mudanças comportamentais que aqui se propõem, é que se faz tal afirmação. Além disso, é mais uma contribuição com a literatura sobre mudança organizacional.

Outro aspecto que também se julga importante é em relação à originalidade deste trabalho, tendo em vista o fato de não se ter encontrado, na literatura consultada, conteúdos que relacionassem a mudança organizacional com a fundamentação teórica do Psicodrama.

Finalmente, acredita-se que este trabalho poderá fornecer subsídios ou mostrar uma das possibilidades que se tem para trabalhar com as pessoas quando se pretende a mudança organizacional planejada.

1.4 Metodologia

Nesta seção procura-se identificar o método utilizado e a natureza metodológica da pesquisa. O método escolhido para realização desta pesquisa foi o qualitativo, considerado fundamental porque parte da compreensão que as pessoas pesquisadas têm sobre o fenômeno que se está pesquisando.

A pesquisa qualitativa se debruça sobre o conhecimento de um objeto complexo: a subjetividade, cujos elementos estão implicados simultaneamente em diferentes processos constitutivos do todo, os quais mudam em face do contexto em que se expressa o sujeito concreto. (GONZÁLES REY, 2002, p. 50).

O interesse dos pesquisadores qualitativos está na verificação de como determinado fenômeno se manifesta, seja nas atividades, nos procedimentos ou nas interações diárias. “Não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações”. (GODOY, 1995, p. 63).

Quanto aos objetivos da pesquisa, caracteriza-se como descritiva, pois o interesse está em descrever um fato ou fenômeno ocorrido. (SANTOS, 1999). Nesse tipo de investigação o pesquisador descobre e observa os fenômenos, e a partir daí procura descrever, classificar e interpretar. (RAUEN, 1999).

No que se refere aos procedimentos técnicos adotados, estes são utilizados para buscar as “informações necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/problema”. (SANTOS, 1999, p. 27).

Destaca-se que a técnica utilizada nesta pesquisa foi o estudo de caso, que é definida por Triviños (1995, p. 133) como “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. Ademais, Santos (1999) argumenta que o estudo de caso visa selecionar um objeto de pesquisa, podendo ser esse um fato ou fenômeno, com o objetivo de aprofundar seus aspectos mais característicos.

No que se refere ainda ao estudo de caso, Godoy (1995, p. 25) alerta que “o pesquisador deve também preocupar-se em mostrar a multiplicidade de dimensões presentes numa determinada situação, uma vez que a realidade é sempre complexa”.

A pesquisa foi distribuída nas três etapas que se descreve a seguir.

- A primeira etapa caracteriza-se como exploratória, tendo em vista a consulta de livros, revistas, periódicos, *sites*, entre outras formas encontradas para explorar o assunto em busca de maior aprofundamento da temática em questão. Santos (1999, p. 26) diz que “explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno”.
- A segunda etapa foi constituída pela elaboração do (IPCP) Inventário Psicodramático de Características Pessoais, que engloba 14 questões referentes aos modelos psicológicos baseados na Teoria do Núcleo do Eu (ver apêndice), e pela elaboração dos procedimentos que objetivam mobilizar as pessoas para a mudança.
- A terceira etapa caracterizou-se pela pesquisa de campo propriamente dita realizada em uma organização pública municipal. O primeiro momento foi o de reconhecimento das necessidades da organização, o segundo caracterizou-se pela pesquisa com os servidores e o terceiro de avaliação junto aos dirigentes.

Destaca-se que para uma pesquisa realizada tal como proposta nesta tese o mais adequado seria a utilização de um estudo longitudinal, envolvendo, portanto, um acompanhamento maior ao longo do tempo para a verificação mais fiel e com maior rigorosidade dos resultados. Devido a algumas limitações relativas a esta pesquisa não foi possível a realização do estudo longitudinal.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho está organizado em seis capítulos, distribuídos da seguinte forma: no **primeiro capítulo** encontram-se a problemática, a pergunta de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a metodologia.

No **segundo capítulo** consta a revisão de literatura realizada sobre mudança organizacional. Argumenta-se, num primeiro momento, sobre as consequências, para as organizações, da transição de uma sociedade industrial para pós-industrial, mostrando-se a evolução ocorrida a partir desse processo na área de gestão de pessoas. O terceiro momento desse capítulo reserva-se à discussão de que a mudança organizacional deve ser considerada em seu caráter multinível para evitar compreensões reducionistas; entretanto, enfatiza que o nível micro foi adotado nesta pesquisa, ou seja, as variáveis envolvendo os indivíduos e os grupos é que receberam maior atenção.

O **terceiro capítulo** mostra os alicerces que sustentam a teoria e a técnica do psicodrama. Descreve a história do psicodrama e de seu fundador, Jacob Levy Moreno, e apresenta o sistema teórico desenvolvido por ele. Procura também evidenciar a teoria de papéis, e elucidar os conceitos morenianos de espontaneidade, criatividade, tele, *status nascendi*, *locus* e matriz. Apresenta, ainda, duas teorias de desenvolvimento: matriz de identidade e teoria do núcleo do eu, desenvolvida por Jaime G. R. Bermudez. E, por fim, mostra os elementos envolvidos numa sessão de psicodrama.

No **capítulo quatro** apresenta-se a proposta elaborada visando à mobilização das pessoas para a mudança, e é quando são descritos detalhadamente os procedimentos, com a respectiva fundamentação da teoria e da técnica psicodramática. Além disso, evidenciam-se os critérios utilizados para a elaboração do IPCP- Inventário Psicodramático de Características Pessoais.

O **capítulo cinco** refere-se à aplicação da proposta criada, e os resultados obtidos com a devida reflexão sobre a pesquisa de campo realizada.

O **capítulo seis** é composto das conclusões do trabalho, das limitações e das recomendações para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2 - MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para falar em mudança organizacional é necessário inicialmente tratar do motivo pelo qual as organizações vivem atualmente num processo constante de mudanças. Quando se estuda a evolução das teorias administrativas, destaca-se que a partir da década de 1970, consolidada a influência da teoria geral dos sistemas e da teoria contingencial no contexto organizacional, passou-se a viver a chamada “era pós-industrial”.

De acordo com Bowditch e Buono (2002, p.13) “da mesma forma que a sociedade passou por transições, na sua evolução de uma estrutura agrária para uma estrutura industrial, começamos uma nova transição de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial”.

A partir desse período, portanto, passa-se a ter como referencial o conhecimento, a informação, e os paradigmas organizacionais passam a ser influenciados por esse pensamento. Alguns autores consideram o atual momento como a Era do Conhecimento, enquanto outros, defendem a Gestão do Conhecimento como grande diferencial para organizações num mercado em constante competição.

No que se refere especificamente à administração de recursos humanos, existem mudanças visíveis. O termo mais utilizado hoje, quando se trata desse assunto, é Gestão de Pessoas ou Gestão do Talento Humano. O tratamento ao ser humano que vem sendo dispensado no ambiente organizacional expressa as transformações tanto na teoria quanto nas práticas administrativas.

A evolução da Administração de Recursos Humanos atravessou um período histórico iniciado com o enfoque na Administração de Pessoal, ou seja, nas preocupações com o cumprimento da legislação trabalhista e com a garantia dos direitos dos trabalhadores. De acordo com Goulart (1998, p.59), nesse modelo a concepção é a do homem econômico, e o objetivo é “administrar e controlar os

aspectos jurídico-administrativo-legais”. Em seguida surge, conforme a mesma autora, um modelo conhecido como Administração de Recursos Humanos. Nesse modelo desloca-se a atenção para o desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores, cuida-se mais do desenvolvimento da função gerencial, além de buscar relacionar as funções da área de recursos humanos com as políticas da empresa. Por fim, destaca-se o modelo da Administração Estratégica de Recursos Humanos, que apresenta “uma concepção da pessoa como fonte de competências e recurso estratégico; sua área de ação é constituída por atividades orientadas para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa [...]”. (GOULART, 1998, p.60). Este último modelo é o que representa as idéias principais da chamada Gestão de pessoas nas organizações, ou seja, maior valorização das pessoas e busca de integração entre objetivos pessoais e organizacionais.

Os diversos teóricos e estudiosos das organizações concordam que a Teoria Moderna da Administração trouxe um grande diferencial para as práticas administrativas e para as formas de gerenciamento. Contudo, no Brasil verifica-se um atraso na aplicação das teorias organizacionais, pois conforme Aquino (1980), a partir de 1950 é que o Brasil intensifica seu crescimento econômico e inicia seu processo de industrialização; e é somente a partir de 1978, devido à conjuntura social e econômica da época, que as organizações brasileiras passam a prestar mais atenção ao melhor gerenciamento de seus Recursos Humanos.

Desde 1980, verificam-se novos paradigmas sendo estabelecidos a cada dia, caracteriza-se o contexto atual mundial como revolucionário, por se estar passando para uma fase pós-industrial, valorizando-se o capital humano ou capital intelectual, ou ainda caracterizando-se as organizações como *learning organizations*. Entretanto, encontram-se atualmente no Brasil empresas ainda adotando princípios tayloristas¹, com uma visão organizacional totalmente mecanicista, e uma concepção de trabalhador ainda como *homo economicus*. E mais: pior do que essas empresas, existem aquelas que nem os princípios tayloristas conseguiram ainda aplicar. Portanto, é inadequado falar indiscriminadamente em uma tendência atual de Gestão de Pessoas nas organizações.

¹ Em função da incipiência de seus sistemas de gestão.

Conforme Goulart (1998, p. 55) é somente a partir dos anos 80 que as transformações do cenário mundial estenderam seus efeitos aos países menos desenvolvidos, como o Brasil. Essas transformações representadas por megatendências, como a globalização, o desenvolvimento sustentado e a internacionalização das empresas, exigiram uma tomada de posição quanto ao projeto de desenvolvimento do país. A partir disso, a informação globalizada torna as organizações brasileiras mais participantes naquilo que acontece no mundo, fazendo com que se envolvam crescentemente com problemas que não sabem ainda como enfrentar.

Neste final dos anos 90, existe no Brasil uma situação contraditória, pois ao lado de empresas muito desenvolvidas, que a exemplo, do Primeiro Mundo, utilizam modernos modelos de gestão e as mais avançadas tecnologias, convivem no país empresas que adotam modelos gerenciais antiquados e que, do ponto de vista tecnológico, não se modernizaram. Para enfrentar os desafios do atual momento e competir no mercado internacional, as organizações brasileiras têm feito significativos esforços para alavancar o seu processo de desenvolvimento, usando, dentre outros recursos, modernas tecnologias administrativas, que requerem a colaboração de profissionais especializados em Administração de Recursos Humanos. (GOULART, 1998, p.55).

É nesse contexto de contradições, que se encontram as organizações brasileiras e constata-se que a mudança organizacional em tal cenário merece cada vez mais destaque, pois será praticamente impossível evitá-la se as empresas desejarem sobreviver e ainda competir neste mercado em constante transformação. Srour (1994, p. 33) afirma que “nos anos 90 as empresas brasileiras passaram a viver um dilema dilacerante: reestruturar-se ou perecer”.

Considera-se relevante realizar essa contextualização em relação ao Brasil, pois conforme argumenta Wood Jr. (1995), embora este país seja uma nação ocidental e esteja caminhando na busca de uma integração cada vez maior com a economia mundial, é no mínimo discutível abordar a Mudança Organizacional que nele ocorre sob a mesma perspectiva da que ocorre nos países desenvolvidos.

“Assim como a economia se globaliza, as organizações e sua dinâmica também sofrem fortes impulsos homogeneizadores, mas há de se respeitarem as diferenças e especificidades locais”. (WOOD Jr., 1995, p.16).

Além de respeitar as peculiaridades de cada país, é importante também que se respeite a diversidade de abordagens possíveis sobre as mudanças que ocorrem nas organizações. Na revisão bibliográfica realizada para a execução deste capítulo, verificou-se que o tema mudança organizacional pode ser abordado sob diversos ângulos. Alguns autores enfatizam os aspectos que envolvem a importância da adaptação ao ambiente; outros, o que diz respeito ao impacto causado por novas tecnologias, enquanto um terceiro grupo ainda enfatiza os aspectos referentes ao ambiente interno da organização. Mesmo com relação ao ambiente interno existem autores que destacam mais a estrutura da organização; outros, os processos, e alguns ainda, as pessoas.

Constata-se que o tema mudança organizacional mostra-se cada vez mais relevante e o que se encontrou foi realmente uma diversidade de abordagens sobre o mesmo assunto. Com base nessa revisão, conclui-se que é preciso cuidar para não cair em um reducionismo quando se tratar do assunto; deve-se então considerar que se pode enfatizar um aspecto, mas não desconsiderar todas as outras variáveis que estão envolvidas no processo de mudança dentro das organizações. Significa dizer que a mudança organizacional deve ser considerada em seu caráter multinível, pois é um fenômeno que pode ser analisado tanto em nível macro quanto em nível micro.

Tal afirmação é pertinente, porquanto neste capítulo não se pretende esgotar a discussão sobre tal assunto, mas evidenciar alguns pontos de vista diferentes para alguns dos autores utilizados, e que tais autores referem-se às mudanças internas que ocorrem na organização. Não se discutem aqui os fatores que levaram a organização a perceber a necessidade da mudança, mas sim a forma como as pessoas que fazem parte da organização encaram a mudança. Robbins (1990) afirma que os pesquisadores que trabalham com organizações não estão interessados em todas as mudanças simultaneamente: eles escolhem o aspecto que mais interessa para delimitar suas discussões.

2.1 Tipos de mudança organizacional

Nas suas revisões sobre o tema mudança organizacional, Weick (1999) constata um importante contraste emergindo na pesquisa sobre mudança, que é a distinção entre a mudança que é episódica, descontínua e intermitente, e a mudança que é contínua e incremental. Ele afirma que esse contraste tem sido muito enfatizado nos trabalhos encontrados sobre esse assunto, além de ser também central na conceitualização da mudança que utiliza em sua estrutura de revisão sobre mudança organizacional.

Weick (1999) argumenta que o contraste entre a mudança esporádica e a contínua reflete diferenças na perspectiva do observador. Em nível macro de análise, quando os observadores examinam o fluxo de eventos que constituem a organização, eles vêem o que parece semelhante na ação repetitiva, na rotina e na inércia dotadas com episódios ocasionais de mudança revolucionária. Porém, num nível micro de análise, sugere adaptação e ajustamento em andamento. Embora possam ser pequenos, esses ajustamentos tendem a ser freqüentes e contínuos por meio das unidades, o que significa que eles são capazes de alterar a estrutura e as estratégias. Alguns observadores tratam esses ajustamentos em andamento como a essência da mudança organizacional.

Após realizar essa revisão sobre os autores que tratam sobre mudança organizacional, Weick (1999) constatou que o grande desafio está em conseguir com que todos da organização aceitem a mudança contínua de tal forma que aquelas inovações isoladas se propaguem e sejam vistas como relevantes para o mais amplo alcance dos seus propósitos atuais.

Ironicamente, alguns trabalhos têm sugerido, que para compreender uma mudança organizacional deve-se primeiro compreender a inércia organizacional, sua satisfação, sua tenacidade e sua interdependência. Ademais, outros trabalhos também sugerem que a mudança não é um fenômeno *on-off*, e que a trajetória da

mudança é mais freqüentemente espiral ou *open-ended* do que linear. (WEICK, 1999).

Nas conclusões de Weick (1999), ele argumenta que é mais provável manter em jogo todos esses *insights* se os pesquisadores adotarem o termo “mudando” em vez de “mudança”. Ou seja, o substantivo mudança sugere algo pronto, acabado; já o verbo (indica ação; no gerúndio indica ação continuada) sugere o processo de mudança que ocorre, está acontecendo, ainda não acabou.

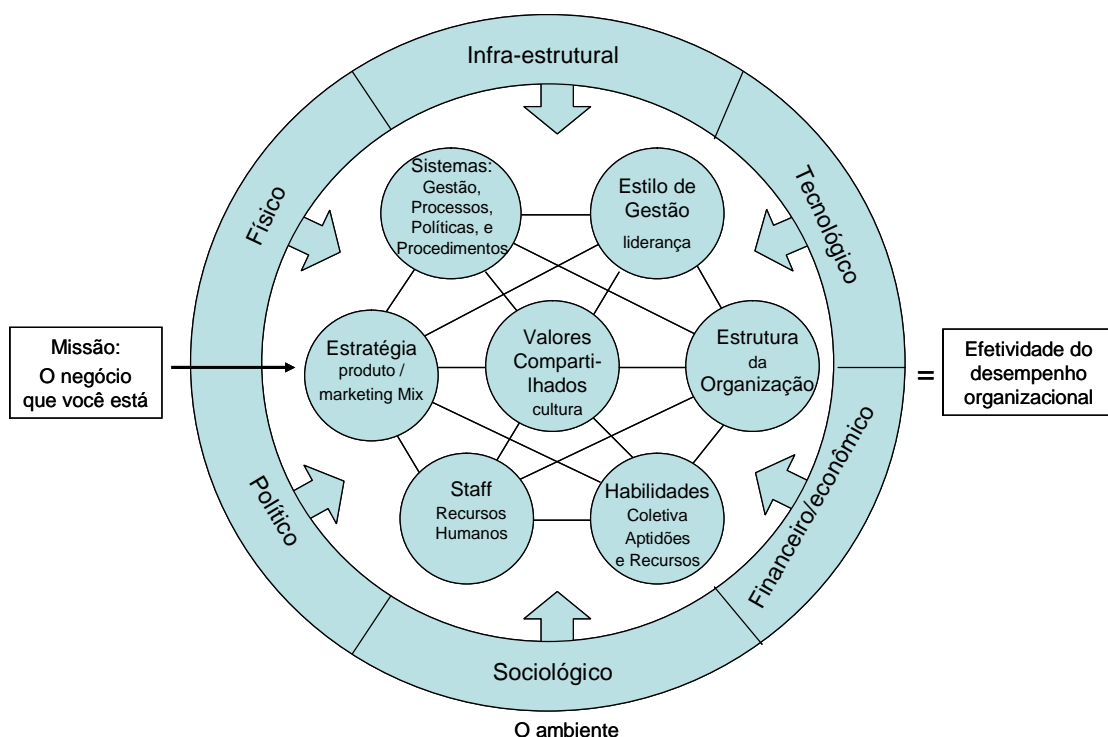
Já Hartley (1996) argumenta que, desde 1980, a escala, o alcance e o ritmo da mudança em organizações têm aumentado dramaticamente. Muitas organizações vêm reestruturando-se para tornar-se mais competitivas, elas têm envolvido a reorganização de funções e de níveis, e têm também reduzido o número de empregados da linha de frente e da média administração.

Esse autor apresenta duas diferenças básicas em relação à mudança. Ele enfatiza que se deve distinguir entre a mudança desenvolvimental de mudança transformacional. A primeira diz respeito a melhorias em eficiência e efetividade da organização envolvendo estrutura geral e estratégias, bem como o modo de se organizar e os valores que já estão fixados. A segunda é projetada para causar impacto na estratégia, estrutura, pessoas, processos e valores (ou alguma combinação desses). (HARTLEY, 1996).

Numa outra perspectiva sobre processos de mudança, Lippitt, Langseth e Mossop (1985) argumentam que toda organização apresenta-se como uma combinação única de mudanças variáveis em relação a sete elementos: sistemas, estilos de liderança, estrutura, habilidades, recursos humanos, estratégia e valores compartilhados. Esse modelo foi desenvolvido por Waterman, Peters e Phillips (1982) e algumas vezes é chamado como o ÁTOMO FELIZ (a figura 2.1 representa o modelo). Ele também é conhecido como estrutura 7-S, por apresentar os sete elementos iniciados com a letra S: *systems, style, structure, skills, staff, strategy, e shared values*. Esse modelo foi utilizado por várias forças-tarefas engajadas no projeto de mudança do Banco Mundial e serviu como ferramenta conceitual útil para suporte, tanto dos grupos quanto da administração.

Lippitt, Langseth e Mossop (1985) destacam ainda que a utilização da estrutura 7-S vem contribuir para superar a crença que muitas organizações têm de que a mudança organizacional produtiva é aquela que envolve apenas a interação entre estrutura, objetivos e estratégias. Ademais, mostra-se importante porque demonstra a multiplicidade de fatores que estão envolvidos num processo de mudança e ainda o quanto as variáveis estão interligadas.

Figura 2.1
Estrutura 7-S



Fonte: LIPPITT, LANGSETH e MOSSOP (1985, p.79)

Nesta figura é possível observar que, além das 7 variáveis internas que interferem nos processos organizacionais, há também o ambiente circundante com outros 6 fatores: infra-estrutura, fator tecnológico, físico, político/legal, sociológico e financeiro/econômico. Observa-se também que a missão da organização direciona todas as variáveis, e que o resultado de todo o processo é a efetividade do desempenho organizacional. Lippitt, Langseth e Mossop (1985) argumentam que

não é um único fator sozinho que cria obstáculos na organização, por isso a necessidade de uma análise detalhada tanto da missão, quanto das diferentes variáveis envolvidas, e também do ambiente circundante.

O modelo apresentado por esses autores é relevante, pois existe, nos dias atuais, uma crescente busca por entender as variáveis que interferem nos processos organizacionais, e uma premente necessidade de compreender a complexa realidade das organizações.

Morgan (1996) contribui com essa discussão afirmando que as organizações são sistemas complexos, ambíguos e paradoxais, e o grande desafio está em aprender a lidar com toda essa complexidade. Quando se trata de mudanças, o que ocorre com frequência nas organizações são intervenções reducionistas, isto é, que levam em consideração apenas uma ou poucas das variáveis que a compõem.

Vivemos num mundo que está tornando-se crescentemente complexo. Infelizmente, os nossos estilos de pensamento raramente acompanham essa complexidade. Frequentemente, terminamos por nos persuadir de que tudo é mais simples do que realmente é, lidando com a complexidade de forma a presumir que ela realmente não exista. Isso fica muito evidente pelo modo como modismos dominam as abordagens para a análise organizacional e resolução de problemas, caracterizando um interesse em um tipo de solução ou conjunto de técnicas que rapidamente dão lugar a outras. (MORGAN, 1996, p. 20).

No que diz respeito à implantação de programas aplicados nas organizações visando à mudança, Dunphy e Dick (1981) apresentam características de sucesso de programas de mudança organizacional que foram identificadas por eles, tanto pelas suas próprias experiências, quanto pelas revisões da literatura que fizeram sobre o assunto. Eles apresentam como primeiro fator a importância da clareza dos objetivos, pois são eles que fornecem a clareza da direção para a mudança almejada. Outro aspecto apresentado é em relação ao alcance realístico e limitado do programa, isto é, ele deve iniciar com projetos de pequena escala. Outro ponto abordado por eles é o que chamam de consciência informada, ou seja, cada pessoa

envolvida deve estar consciente sobre a necessidade de mudança e se envolver no processo.

Os outros fatores relevantes para o sucesso de um programa de mudança organizacional apresentados por Dunphy e Dick (1981) são:

- seleção de estratégias apropriadas de intervenção;
- bom ajustamento do tempo (isto é, fornecer um senso de progresso de mudanças);
- participação;
- suporte para grupos-chave de poder;
- utilização da estrutura de poder existente (preparar supervisores, chefes e gerentes, para contribuírem na disseminação do processo de mudança);
- negociação antecipada na distribuição de ganhos financeiros em consequência das mudanças;
- apoio da maioria das pessoas da organização;
- apoio de um *staff* competente;
- integração dos resultados bem sucedidos ao dia-a-dia;
- transferência e propagação das inovações bem sucedidas;
- contínua modificação e
- recompensas adequadas.

Kooter e Cohen (2002) também apresentam algumas etapas que consideram fundamentais em processos de mudança de grande escala nas organizações. Estudos realizados com aproximadamente 400 pessoas de 130 organizações, o primeiro deles em meados da década de 90 e o segundo nos últimos dois anos, demonstraram que as mudanças bem-sucedidas nessas organizações envolveram oito etapas diferentes.

O fluxo é o seguinte: promover o sentimento de urgência, constituir a equipe de orientação, desenvolver a visão e as estratégias, divulgar com eficácia a visão e as estratégias, remover os obstáculos à ação, conquistar vitórias a curto prazo, continuar desencadeando sucessivas ondas de mudança até que o trabalho esteja concluído

e, finalmente, criar uma nova cultura que consolide os comportamentos recém-adquiridos. (KOTTER e COHEN, 2002, p.18).

Os fatores de sucesso apresentados pelos autores citados anteriormente demonstram que o envolvimento das pessoas que trabalham nas organizações deve ser prioritário quando da implantação dos programas de mudança organizacional. Torna-se claro que se deve ter o cuidado desde o início: esclarecer o que se pretende com as mudanças propostas, quais são os benefícios, quais os esforços necessários e principalmente enfatizar em que os resultados dependem da participação e do engajamento de todos e de cada um.

Lippitt, Langseth e Mossop (1985) afirmam que as melhores pessoas para resolver os problemas complexos da organização são aquelas que os enfrentam todos os dias. Eles argumentam também que são as pessoas que podem implementar ou bloquear as mudanças na organização. Envolvê-las, portanto, desde o diagnóstico dos problemas, pode resultar no alcance de melhores soluções.

Dunphy e Dick (1981) argumentam que as grandes falhas em programas de mudança organizacional ocorrem quando da sua execução, muitos dos planejamentos são excelentes, porém as organizações pecam no momento de aplicar o que foi planejado. Eles afirmam que nove entre dez organizações não alcançam sucesso por isso, por serem especialmente desatenciosas com uma ou mais variáveis da organização.

Concorda-se com os autores acima e afirma-se que uma das grandes desatenções das organizações na implantação dos programas de mudança organizacional ainda é com um subsistema chamado pessoas. Seguindo essa esteira, Srour (1994) questiona como é possível alcançar altos índices de desempenho e de produtividade no manejo das novas tecnologias, se as pessoas padecem do medo de errar, curvam-se em seu conformismo e recolhem-se na sua passividade de espectador? “O funcionário que não se percebe nem age como parte integrante da organização não pode trazer contribuições que transcendam o cumprimento das próprias rotinas”. (SROUR, 1994, p.41).

Portanto, considera-se que a atenção deve ser cada vez maior, em relação aos valores compartilhados, às habilidades das pessoas, ao *staff* e aos estilos de liderança, quando se tem como referência o modelo apresentado por Lippitt, Langseth e Mossop (1985), ou seja, o cuidado deve ser acentuado com esses elementos do ÁTOMO FELIZ, pois se eles forem esquecidos pode-se não alcançar os resultados desejados.

2.2 Gestão das pessoas no processo de mudança

Resgatando a discussão realizada na introdução deste trabalho sobre a importância da cultura organizacional nos processos de mudança, enfatiza-se que é necessário valorizar as dimensões apresentadas por Moscovici (1996) quando trata da cultura organizacional, no que se refere às dimensões psicossocial e ideológica. Ou ainda seguindo Schein (2001), a valorização deve ser cada vez maior no que diz respeito ao nível dos valores que governam o comportamento das pessoas e ao nível das certezas tácitas compartilhadas presentes na cultura organizacional.

Hersog (apud Wood Jr., 1995, p. 19) também defende que o fator chave para alcançar o sucesso em um processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, o que é possível mantendo-se alto nível de motivação e evitando-se desapontamentos. “Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva”.

O que se defende neste trabalho, é que para ocorrerem conforme planejadas, as mudanças organizacionais precisam, em todas as fases do programa, envolver projetos consistentes de atenção às pessoas, projetos esses que possam auxiliar no processo de descongelamento de velhos valores e comportamentos e contribuir com o recongelamento de novos padrões, buscando-se, dessa forma, coerência com as mudanças organizacionais almejadas.

Convém salientar que, quando se fala num processo de descongelar e recongelar padrões, atitudes e comportamentos, utilizam-se como referência as idéias defendidas por Lewin (1947) em seus conceitos sobre como ocorre o processo de mudança. Esse autor argumenta sobre três fases que estão presentes em todo processo de mudança: 1. descongelar as velhas atitudes, valores ou comportamentos; 2. mudar esses fenômenos e 3. recongelar novos padrões, criando um novo estado de equilíbrio.

Segundo Schein (1982, p. 188) para planejar intervenções eficientes, deve-se dispor de “alguma espécie de teoria abrangente da mudança, que explique de que modo se deve iniciar a mudança, como gerir o processo total da mudança e como estabilizar os resultados da mudança desejados”.

Com base nas teorias de Lewin (1952) e Lippitt e colaboradores (1958) sobre processos de mudança, Schein (1982) desenvolveu seu próprio modelo para explicar tais processos, no qual inclui também três fases que ele chama: degelo, mudança e re-gelamento. As hipóteses que fundamentam esse modelo são:

1. Em todo processo de mudança ocorre não apenas o aprendizado de algo novo, mas também ocorre o desaprender algo que já é muito conhecido e que possivelmente já esteja bem integrado na personalidade do indivíduo e em seu relacionamento social.
2. Nenhuma mudança acontece se não existir motivação das pessoas para mudar; se essa motivação não estiver presente desde o início, induzi-la, muitas vezes, é a parte mais difícil do processo de mudança.
3. Mudanças organizacionais envolvendo novas estruturas, novos processos e sistemas de recompensa, entre outras, ocorrem somente por intermédio de mudanças individuais naqueles membros-chave da organização; por isso considera-se que a mudança organizacional é sempre mediada pelas modificações individuais.
4. “A maior parte da mudança em adultos envolve atitudes, valores e auto-imagens, e a desaprendizagem das atuais respostas nestas áreas é, de início, um processo inerentemente doloroso e ameaçador”. (SCHEIN, 1982, p.188).

5. A mudança envolve um ciclo de múltiplos estágios, e todos os estágios precisam de alguma forma ser ultrapassados com sucesso antes de se poder afirmar que aconteceu uma mudança estável.

As hipóteses de Schein (1982) levam a perceber o quanto é complexo e difícil o processo que envolve modificação de valores, atitudes e comportamentos; porém, também ficou evidenciado o quanto é necessário que esse processo ocorra, e o quanto ele deve ser pensado junto com as mudanças nas demais variáveis organizacionais. Deixar em segundo plano o envolvimento das pessoas nos programas de mudança organizacional não é sensato quando se deseja realmente o sucesso da organização.

“Para Hesorg, mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia”. (WOOD Jr., 1995, p. 19).

Handy (1996, p.26) afirma que “a organização que trata as pessoas como patrimônio, que requer manutenção, amor e investimento, pode se comportar de modo bem diferente de uma organização que as vê como custos, que devem ser reduzidos sempre e onde possível”.

O ser humano é muito complexo, assim como as relações que estabelece, por isso quanto mais as organizações estiverem preparadas para aproveitar o potencial, seja dos indivíduos, seja dos grupos de maneira geral, maiores serão os benefícios. De acordo com Briskin (1997, p. 192), é importante sempre salientar que “somos seres humanos, e não dentes de uma engrenagem ou objetos binários transportáveis”.

Destaca-se que o enfoque em nível microorganizacional que se propõe neste trabalho, enfatizando a mudança de crenças, valores, atitudes e comportamentos das pessoas, é algo que já vem sendo defendido por diversos profissionais desde a década de 1960 com o surgimento do movimento de D.O. — Desenvolvimento Organizacional. Segundo Fischer (2002), importante contribuição desse movimento

é o que diz respeito à participação estruturada das pessoas e da formação de equipes baseada na coesão grupal. “O mérito dessa linha de pensamento está em associar o conceito de mudança ao conceito de desenvolvimento [...]” (FISCHER, 2002, p.149).

Hesketh (1977, p.14) define o conceito de D. O. como: “[...] um processo de mudança planejada que abrange toda a organização, administrado do alto escalão, visando aumentar e tornar auto-sustentada a eficiência e a eficácia da organização, através de intervenções planejadas nos seus sistemas técnico e humano”. É considerado por esse autor, ainda, como uma complexa estratégia educacional que visa mudar valores, atitudes e estruturas das organizações, deixando-as mais adaptáveis às mudanças, tanto sociais quanto tecnológicas, buscando integrar metas organizacionais e necessidades humanas.

O Desenvolvimento Organizacional (D. O.), segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), caracteriza-se por enfatizar a mudança planejada, apresentar uma acentuada orientação sociopsicológica, dedicar atenção primordial à mudança abrangente, além de ser caracterizado por uma orientação temporal de longo alcance e, ainda, ser guiado por um agente de mudanças. Para esses autores, as propostas de mudança planejada em programas de desenvolvimento organizacional, envolvem intervenções interpessoais, grupais e intergrupais, além de intervenções organizacionais.

No que se refere ao primeiro nível de intervenção, o interpessoal, tem-se como objetivo “tentar definir papéis pessoais, esclarecer expectativas sociais ou fortalecer a sensibilidade para as necessidades dos demais”. (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003, p.381). O segundo deles trata do nível grupal e busca resolver problemas relacionados a desempenho e liderança; o terceiro diz respeito a intervenções intergrupais e procura trabalhar os conflitos e as rupturas na coordenação intergrupal. Já as intervenções organizacionais referem-se a problemas estruturais e culturais, buscando melhorar a comunicação e a coordenação no interior da organização, ou ainda solucionar problemas envolvendo a organização e seu ambiente externo.

Percebe-se que a preocupação maior dos intervenientes do D.O. é com a evolução do grupo de trabalho, com a flexibilização das estruturas organizacionais e com a mobilização dos funcionários, possibilitando o amadurecimento e fluidez da organização. Seus defensores acreditam que, enquanto o D. O. facilita a mudança tanto individual como organizacional, também traz estabilidade e solidez, que seriam suficientes para sua sobrevivência, transformando ameaças em oportunidades. (KANAAANE, 1999, p.67).

A proposta aqui defendida apresenta uma forma de intervenção pautada nos princípios de D. O. e alicerçada nos fundamentos teóricos e técnicos do Psicodrama. O objetivo de tal proposta é integrar e trabalhar os níveis intra e interpessoal, oferecendo um instrumento que permita às pessoas identificar qual padrão de funcionamento interno predomina em seu comportamento e verificar, com base nesse padrão, quais aspectos facilitam e quais dificultam seu relacionamento com as outras pessoas, assim como as mudanças necessárias ao ambiente organizacional.

Para tanto, apresentam-se no inventário elaborado três categorias que mostram o funcionamento interno de cada participante e que se pautam na Teoria do Núcleo do Eu. Trata-se de uma das teorias abordadas pelo Psicodrama e que será descrita com mais detalhes no próximo capítulo desta tese.

CAPÍTULO 3 - PSICODRAMA

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos e técnicos da abordagem psicológica denominada Psicodrama, esclarecendo em detalhes quem foi seu fundador, em que país foi fundada, quais as influências que recebeu para a sua formação, entre outros aspectos que a caracterizam. Pretende-se também, nas próximas seções que tratam especificamente da teoria e da técnica psicodramática mostrar de que forma essa abordagem poderá ser utilizada para facilitar o processo de mudança pessoal, o que se considera o primeiro passo para contribuir com o processo de mudança organizacional.

3.1 Jacob Levy Moreno: o pai do Psicodrama

Jacob Levy Moreno foi um médico psiquiatra que nasceu em 1889, em Bucareste, Romênia, e morreu em 1974 em Nova York. (HOLMES, KARP e WATSON, 1998). Estudou medicina em Viena e tornou-se psiquiatra em 1917. Emigrou para os Estados Unidos em 1925 e no ano de 1937 iniciou como professor na Universidade de Nova York. Em 1942 criou a Sociedade Americana de Psicoterapia de Grupo e Psicodrama. (GONZÁLES, 1997).

Moreno descendia de uma linha de judeus sefardistas, espalhados em ondas que se estenderam da Espanha à Turquia. O nome Moreno foi da família por muitas gerações (apesar do nome de nascimento ser Jacob Moreno Levy) e é um nome antigo e ilustre naquela parte do mundo judaico. Seus antepassados mais próximos foram sábios e negociantes; nenhum, que se saiba, foi médico. (JONATHAN D. MORENO apud MORENO, 1997b, p. 8).

Esse homem pode ser definido com as seguintes palavras: “foi educador, filósofo, sociólogo, poeta, teólogo, assim como o psiquiatra que deu origem a muitas

idéias e métodos que reuniram todas estas dimensões em sua obra”. (ZERKA T. MORENO, 2003).

Conforme Marineau (1992, p. 10), Moreno era considerado “um visionário e um criador, que ofereceu aos seres humanos uma nova senda para a auto-realização, uma senda que se origina na espontaneidade e na criatividade e culmina em encontros genuínos e significativos”. Ainda segundo esse autor Moreno contribuiu de maneira significativa para o bem-estar da humanidade e para a história das ciências médicas e sociais.

Jacob Levy Moreno criou o Psicodrama em Viena no início do século passado influenciado pelas artes: música, dança e teatro, e diz ter sido influenciado também pela bíblia e pelo conceito religioso de Encontro. O Hassidismo, “movimento que surgiu do judaísmo no século XVIII” (NUDEL, 1994, p. 43), também foi fonte de inspiração para ele já que sua origem é judaica. Considera-se que ele recebeu influência filosófica, social, religiosa e existencial: alguns dos filósofos são Kierkegaard, Heidegger e Bergson, Marx entre outros, além dos filósofos gregos e do próprio teatro grego, bem como da filosofia hassídica de Martin Buber, da Cabala e do Antigo Testamento. (NUDEL, 1994). A citação a seguir permite entender um pouco mais sobre quem foi Moreno:

[...] devido a minha orientação cósmica, minha filosofia toda tem conceitos básicos emprestados da filosofia cósmica. Um dos mais importantes é a *criatividade*; e o segundo é a *espontaneidade*. Bem, o começo para os freudianos, como você diz, era o ego, com a pequena unidade. Comecei com o que é provavelmente a experiência mais importante neste universo, sua criatividade. Nós não podemos imaginar este universo existir sem criatividade, seja ela física, social ou biológica. Criatividade deve existir para que o universo possa sobreviver. (MORENO e SACHS, 2000, p.11).

O que ele buscou defender com a criação dessa abordagem foi a valorização do potencial criativo de todo ser humano. Em uma época em que predominava o olhar para as doenças mentais causadas por disfunções ou repressões sexuais, Moreno foi inovador e mostrou outras formas de se trabalhar com o ser humano e

uma nova visão de homem e de mundo muito diferente da que prevalecia naquele contexto histórico de Viena do início do século XX. “A essência da história da vida de Moreno, creio, é a incessante perseguição de sua crença no potencial de todas as pessoas”. (JONATHAN D. MORENO apud MORENO, 1997b, p. 8).

Segundo Perazzo (1999), existem três aspectos principais que permitem compreender de maneira mais clara a concepção moreniana de homem. O primeiro deles é o que trata da sua dimensão individual, teorizada em formulações que considerem a espontaneidade-criatividade. O segundo é o que diz respeito à compreensão do homem como um ser em relação, ou seja, esse é concebido com base no conceito do grupo-sujeito que é nutrido pela tele. O terceiro aspecto refere-se ao nível pragmático, ou seja, caracteriza-se pela atuação do homem por meio de seus papéis.

O homem moreniano, portanto, situa-se no mundo em permanente atuação através de um grande repertório de papéis, em que se revela ao mesmo tempo tanto sua dimensão individual, quanto a sua dimensão relacional. É a integração harmônica entre estes três parâmetros, em constante movimento e mutação e, por isso mesmo, essencialmente dinâmica, que se constitui o único modo de apreendê-lo, compreendê-lo e vivenciá-lo sem segmentá-lo nos compartimentos estanques da nossa compulsão didática ou do nosso furor classificatório. (PERAZZO, 1999, p. 4).

Considerou-se importante apresentar este breve relato sobre o criador do Psicodrama e as influências que inspiraram tal criação para que se tenha clareza das origens da teoria e da técnica psicodramáticas e com qual finalidade essa abordagem surgiu.

3.2 História do Psicodrama: nascimento e expansão

O Psicodrama foi criado no início do século XX e considera-se que sua primeira sessão oficial ocorreu no dia 1º de abril de 1921 em Viena. (FONSECA FILHO, 1980,

p. 3). Nesse período Jacob Levy Moreno trabalhava com teatro, e os fundamentos teóricos que sistematizam a prática do Psicodrama vêm do teatro. Porém, esse médico romeno não trabalhava com o teatro de forma convencional, ele trabalhava com o que chamava de Teatro da Espontaneidade, o que mais tarde chamaria de Teatro Terapêutico.

Soeiro (1995, p.19) afirma que Moreno dedicava-se “ao trabalho com grupos de teatro onde os atores tinham a liberdade de improvisar no decorrer da dramatização. O que existia era apenas uma linha geral do papel e não um roteiro a ser seguido, rigidamente. O mais importante era a improvisação”. Ele verificou, com suas experiências, e uma delas é conhecida como o caso Bárbara, que era possível modificar o comportamento das pessoas por meio do teatro. A partir de então, passou a estruturar uma teoria e a criar fundamentos que cientificamente explicassem a mudança de comportamento das pessoas pela aplicação de seu método.

O Psicodrama foi considerado uma proposta revolucionária para a época e criou uma nova tecnologia que tinha como objetivo ir além das palavras ou de se deitar num divã. Uma proposição adaptável, que encontra seu lugar em qualquer aproximação com o ser humano. (ZERKA T. MORENO, 2003).

[...] psicodrama é definido como um método para explorar a verdade através de métodos dramáticos e treinar espontaneidade. Você vê aqui o relacionamento próximo com meu conceito de espontaneidade e criatividade, e psicodrama, como um veículo pelo qual as pessoas se tornam mais espontâneas e mais criativas — não somente gênios, mas qualquer pessoa. Psicodrama foi considerado por mim naquela época como o método mais popular para desenvolver espontaneidade e criatividade e garantir a sobrevivência do universo. (MORENO e SACHS, 2000, p.16).

Deve-se destacar que anterior aos trabalhos de Moreno com o teatro, já existia sua atração por investigar mais sobre a espontaneidade e a criatividade, iniciada na convivência com as crianças nos parques e nas ruas de Viena. Ele contava histórias de fadas e reunia as crianças para brincadeiras de improvisação; considerava esse um dos seus passatempos favoritos. Segundo Moreno, o cenário do qual surgiram

suas idéias explica a razão de sua escolha ter sido o caminho do teatro. (MORENO, 1997b). “Por trás da cena de contar histórias de fadas às crianças, eu estava tentando plantar as sementes de uma diminuta revolução criativa”. (MORENO, 1997b, p.52).

Zerka T. Moreno (2003) confirma que foi a observação de crianças brincando e interagindo que chamou a atenção de Moreno para aspectos essenciais do desenvolvimento humano: a espontaneidade e a criatividade. Aspectos esses nem sempre apreciados e apoiados pelas mais diversas culturas.

Ele estava convicto que a negligência dessas necessidades centrais de nosso mundo causam muitos distúrbios nas relações humanas. Ele aceitou o desafio de criar oportunidades para curar estas deficiências. Os instrumentos que ele estabeleceu para lidar com essas negligências tornaram-se conhecidos como Sociometria (medida das relações humanas), Psicodrama (a mente em ação) e Psicoterapia de Grupo. Suas idéias e métodos acabaram encontrando aceitação e são praticadas em todo o mundo”. (ZERKA T. MORENO, 2003).

Tal cenário caracteriza o nascimento do Psicodrama em Viena. Em 1925 Moreno emigra para os Estados Unidos, onde começa a aplicar o Psicodrama fora da Europa. Em 1931 iniciou estudo para verificar a “exeqüibilidade da psicoterapia de grupo no sistema penal” (MARINEAU, 1992, p. 119) e realizou também uma pesquisa na prisão de *Sing Sing* utilizando-se de certos princípios sociométricos.

Em 1932 Moreno apresentou as conclusões de seus estudos no Encontro Anual da Associação Psiquiátrica Americana, evento considerado o início formal da psicoterapia de grupo, pois é a primeira vez que se usa esse termo na história das ciências sociais. Além disso, “[...] o experimento de *Sing Sing* representou muito mais que a elaboração de um novo termo: introduziu também um novo método, a sociometria, como um instrumento de terapêutica grupal”. (MARINEAU, 1992, p.121).

De 1932 a 1934 Moreno foi convidado a ser diretor de pesquisa na Escola Hudson para Educação de Moças do Estado de Nova York, e foi então que aprofundou os fundamentos da Sociometria, além de aplicar o Psicodrama e iniciar o uso do *role-playing*. A partir daí a carreira de Moreno passou a consolidar-se nos Estados Unidos e ele começou a ser reconhecido por seus métodos inovadores de trabalho com os grupos: o Psicodrama, a Sociometria e a Psicoterapia de Grupo. Ainda em 1934 publicou a obra “Quem sobreviverá?” considerada importante referência para o estudo da sociometria.

Em 1935 Moreno encontrou um lugar no *Hudson River* para instalar a sede de seu próprio hospital para tratar de doenças mentais. (CUSCHNIR, 1997). Na pequena cidade de *Beacon*, ele, portanto, inaugurou seu hospital que posteriormente se tornaria uma escola de formação e um centro para a difusão de suas idéias. (MARINEAU, 1992). Nesse local, no ano de 1937 foi construído um teatro do Psicodrama com o objetivo de explorar as medidas terapêuticas entre os pacientes. (CUSCHNIR, 1997; MARINEAU, 1992).

Além disso, em 1937 Jacob Levy Moreno foi convidado para lecionar na Nova Escola de Pesquisa Social em Nova York. (MARINEAU, 1992). Nesse mesmo ano a Sociedade Americana de Sociologia reconhece os métodos sociométricos criados por Moreno. (MORENO, 1992a). Ele criou conceitos como o de átomo social, de *status nascendi* e de papéis sociais, além de enriquecer a sociologia com novos métodos de investigação social ao criar o teste sociométrico. Moreno realizou estudos experimentais com pequenos grupos e com migrações populacionais. Em seu livro Psicoterapia de Grupo e Psicodrama, esclarece:

A sociologia é a ciência dos fenômenos sociais em geral; a sociometria se ocupa de sua medição. A ‘macrossociologia’ é a sociologia dos grandes grupos sociais (Estados, nações, indústrias etc.). A ‘microsociologia’ é sociologia dos grupos pequenos, de sua estrutura atômica (‘microscopia social’). O conceito e a utilização da microscopia social foram introduzidos por mim em conjunto com a análise dos pequenos grupos (1934) e constituíram os verdadeiros fundamentos da microsociologia. (MORENO, 1974, p. 40)

A partir daí os trabalhos de Moreno são cada vez mais reconhecidos. Após a Segunda Guerra Mundial eles são difundidos aos diversos países, tanto da América quanto da Europa, alcançando outros continentes também.

Para a América Latina o Psicodrama foi trazido em 1961 por um médico psiquiatra colombiano radicado na Argentina chamado Jaime Guillermo Rojas Bermudez no ano de 1961. Naquele ano ele presenciou Zerka e Moreno dirigindo psicodramas públicos no Instituto Moreno de Nova York, e logo após começou a utilizar psicodramas públicos com sua equipe em *Buenos Aires*; em 1963 foi para *Beacon* realizar um treinamento com Moreno. (DA COSTA, 2001). Bermudez “recebeu em 1963 o título de Diretor de Psicodrama do ‘World Center for Psychodrama, Sociometry and Group Psychotherapy’. Fundou a seguir a ‘Asociación Argentina de Psicodrama e Psicoterapia de Grupo’”. (SOEIRO, 1995, p. 25).

Jaime Guillermo Rojas Bermudez é considerado também um dos precursores do Psicodrama no Brasil, ministrando em São Paulo um curso de formação de 1968 a 1970, e fundando a partir daí o Grupo de Estudos de Psicodrama de São Paulo. Ademais, em 1973 criou a Federação Latino-Americana de Psicodrama. Ele foi um dos primeiros divulgadores do Psicodrama na América Latina. (SOEIRO, 1995). Pode-se afirmar que Bermudez ampliou a teoria de desenvolvimento de Moreno conhecida como Matriz de Identidade, incluindo idéias de Freud, Bally e Spitz, entre outros. (DIAS, 1994). Da combinação das idéias desses diversos autores ele criou a Teoria do Núcleo do Eu.

Segundo Da Costa (2001), sobre a chegada do Psicodrama ao Brasil, a década de 1960 é considerada de sua introdução em nosso país, iniciando sua aplicação com Íris Soares Azevedo em São Paulo, com Flávio D’Andrea em Ribeirão Preto (ambos seguidores de Jaime G. R. Bermudez) e com Célio Garcia em parceria com Pierre Weil em Belo Horizonte.

Alguns outros psiquiatras, psicólogos e educadores começaram o uso do Psicodrama no início dessa década, mas utilizando essa abordagem com base em estudos de livros de Moreno ou de participações de eventos internacionais sobre Psicoterapia de Grupo visto que naquela época não era sistematizado o ensino de

Psicodrama no Brasil. Em 1967 é que foi “publicado o primeiro livro em português sobre a metodologia moreniana, intitulado Psicodrama, de autoria de Pierre Weil, com prefácio de J. L. Moreno”. (DA COSTA, 2001, p.26).

Entre os anos de 1958 e 1962 Pierre Weil, psicólogo belga radicado no Brasil, estudou o Psicodrama triádico na França. O nome Psicodrama triádico foi designado por Moreno e tem como base teórica além de suas idéias, as de Freud e as de Kurt Lewin. “[...] O Psicodrama criado por Moreno ao chegar a França fica totalmente modificado na sua teoria, pois toma as idéias da psicanálise como base teórica e é assim que ele chega em Belo Horizonte, por intermédio de Pierre Weil”. (DA COSTA, 2001, p.14).

Conforme Da Costa (2001, p.17), “[...] o Psicodrama de Moreno quando chega ao Brasil já está transformado e ganhou outras características ao passar pela França e Argentina, embora continue mantendo sua característica principal: a vivência psicodramática dos conflitos”.

Na segunda metade da década de setenta, a vinda do psiquiatra argentino Dalmiro Bustos ao Brasil “provocou a elaboração de uma nova consciência crítica. [...]”. (PERAZZO, 1994, p. 24). Ele revaloriza o método de ação e “[...] situa a sociometria como ponto central da teoria psicodramática, desde que articulada às suas outras vertentes, como por exemplo a Teoria de papéis. Recupera, pois, a noção e a importância da socionomia e de seus ramos”. (PERAZZO, 1994, p. 24).

Dalmiro Bustos passa então a influenciar os psicodramatistas brasileiros e surge um forte questionamento em relação à teoria trazida por Jaime G. R. Bermudez. Em meio a essas discussões sobre a importância de preservar as idéias originais de Moreno vão surgindo divergências entre os profissionais e alguns escolhem o referencial trazido por Bermudez, outros, por Bustos e outros ainda, por Pierre Weil. Assim o Psicodrama vai difundindo-se no Brasil.

Em agosto de 1976 foi fundada a Federação Brasileira de Psicodrama — FEBRAP — com o objetivo de preservar as idéias de Moreno para que pudessem ser divulgadas em todo país da maneira mais fiel possível ao seu pensamento. Hoje

essa federação congrega 49 instituições, responsáveis pela formação de novos psicodramatistas, espalhadas por todo o Brasil. Ela tem contribuído, conforme Perazzo (1994), com um produtivo e amplo processo de desenvolvimento teórico e prático do Psicodrama em todo o país. É a única Federação de Psicodrama do mundo e possui atualmente cerca de 4000 (quatro mil) psicodramatistas associados.

3.3 O sistema teórico desenvolvido por Jacob Levy Moreno

Jacob Levy Moreno é conhecido no mundo todo por ser o pai do Psicodrama, porém, é importante destacar que ele desenvolveu um sistema teórico que vai além dessa teoria. Esse médico psiquiatra criou a Socionomia que em síntese significa: ciência das leis sociais. Moreno (apud NAFFAH NETO, 1997, p.128) argumenta que a socionomia visa explorar as leis do desenvolvimento social e das relações sociais. “É dentro do sistema da socionomia que o até metafórico Nós, a massa, a comunidade, a co-participação, bem como a classe, o estado, a igreja e muitas outras organizações e cooperativas têm seu lugar”.

[...] a socionomia surgiu como algo mais que uma teoria sociológica, pois se propunha como uma revisão de antigas correntes e visava a transportar suas complexas elaborações teóricas para o nível da realidade vivida no cotidiano, perseguindo no presente e por meio de investigações diretas, o complexo estrutural dos intercâmbios e das interações humanas, tal como se realizava, se cristalizava ou se transformava na realidade concreta e como esta era vivida e produzida por cada sujeito humano. (NAFFAH NETO, 1997, p.128).

Essa ciência chamada socionomia possui três ramificações metodológicas: a sociodinâmica, a sociometria e a sociatria. “Sociodinâmica é a ciência da estrutura dos grupos sociais, isolados ou unidos; Sociometria (do grego *metrein* = medir) é a ciência da medida do relacionamento humano. [...]; Sociatria (do grego *iatreia* = terapêutica) é a ciência do tratamento dos sistemas sociais”.(MORENO,1974, p. 39). Além disso, cada uma dessas ramificações possui seu método específico de

trabalho, e é aí que se encontra o Psicodrama como um dos métodos da Sociatria. O quadro 3.1 apresenta a Socionomia, suas ramificações e seus métodos.

Quadro 3.1
Sistema teórico de Moreno: a Socionomia e sua ramificação.

Ciência	Ramos	Métodos
Socionomia (ciência das leis sociais)	Sociometria (ciência que mede as relações interpessoais)	Teste sociométrico
	Sociodinâmica (ciência da estrutura dos grupos sociais)	<i>Role- playing</i> ou Jogo de papéis
	Sociatria (ciência que busca a cura dos sistemas sociais)	Psicodrama Psicoterapia de grupo Sociodrama

Fonte: Adaptado de GONZÁLES (1997, p. 49).

Almeida (1998a, p.11) afirma que Moreno, com o encantamento próprio dos artistas e dos visionários, propôs tratar a sociedade como um todo com um projeto chamado de sociatria, que significa “(*socius* = sociedade; *iatria* = tratamento), do qual o psicodrama faz parte, com a finalidade de aplainar as dificuldades entre os homens, melhorando-lhes a capacidade de se relacionar e buscando a harmonia dos grupos de convivência, numa amplitude universal”.

Moreno (1974) argumenta que os ramos do seu sistema teórico apresentam um estreito relacionamento entre si e que cada um deles possui uma série de métodos específicos. Naffah Neto (1997) complementa afirmando que são três métodos com perspectivas interdependentes e complementares que objetivam apreender o fenômeno social em três dimensões: a estrutura, a dinâmica e as transformações.

Ademais, “postulavam um tipo de cientista que, mais do que um simples observador passivo, deveria reconhecer sua situação dentro da própria realidade pesquisada e funcionar como um agente ‘catalisador’ dos movimentos latentes de transformação que dela emanavam”. (NAFFAH NETO, 1997, p.129).

Fica evidente que o sistema teórico apresentado é de grande abrangência envolvendo uma profunda preocupação com a convivência harmônica das pessoas em grupos nos mais diversos contextos. Destaca-se que Moreno foi amplamente reconhecido por seus pioneiros trabalhos visando a essa valorização dos grupos. Gonzáles (1997) afirma que ele é considerado o pai ou fundador da psicologia dos grupos, pois foi o primeiro autor que se ocupou, fundamentalmente e com amplitude, dos grupos humanos como objeto de seu trabalho. A contribuição dele para com a psicologia dos grupos envolve três grandes aspectos de todo estudo sistemático: o campo teórico, o campo metodológico e o campo aplicado.

Convém ressaltar que o trabalho realizado pelos psicodramatistas, seja em consultórios, hospitais, clínicas, escolas ou empresas, é conhecido genericamente como Psicodrama, ou seja, usa-se de maneira geral o termo, não se fazendo distinção de seu sistema teórico. Motta (1994, p. 37) afirma: “criamos o hábito de usar o termo ‘psicodrama’, que é o nome de somente uma parte da proposta moreniana como sendo o todo. O todo, que é a socionomia, passou a ser conhecido pelo nome da parte: psicodrama”.

Cabe esclarecer que o trabalho com os grupos especificamente dentro das organizações refere-se ao ramo chamado sociatria (ciência que busca a cura dos sistemas sociais), e o método utilizado nesse contexto é o Sociodrama, porque “o sujeito real do sociodrama é o grupo e não cada um dos indivíduos. O sociodrama trata as relações entre grupos e ideologias coletivas [...]”.(MORENO, 1974, p.122). Também porque “o Sociodrama visa, basicamente, trabalhar com dois papéis – o de profissional e/ou o de colega do grupo natural. O diretor deve ater-se a esses dois papéis e não a outros, como, por exemplo, os familiares”. (SOEIRO, 1995, p.107).

O sociodrama, portanto, não trata de conflitos intrapsíquicos, procura sobretudo focar sua atenção nas questões que dizem respeito aos conflitos

vinculares de maneira mais abrangente. Para Aguiar (1990, p.178) o sujeito ou o protagonista do sociodrama é um grupo “que está necessitando de ajuda, para superar impasses que obstem o seu crescimento, a sua vida plena, a satisfação de suas necessidades e o alcance de seus objetivos”. E Fox (2002) completa: “[...] a abordagem psicodramática trabalha principalmente com problemas pessoais e visa à catarse pessoal; a abordagem sociodramática lida com problemas sociais e almeja a catarse social”.

Outro fator relevante sobre o Sociodrama é apontado por Soeiro (1995) é que esse é um método que permite o tratamento das pessoas fora dos consultórios e dos hospitais, pois ajuda os indivíduos em seu próprio ambiente. Com isso não se cria uma situação artificial, trabalha-se diretamente com ambientes naturais, o que provoca uma intensa interação entre os membros do grupo.

Conclui-se, então, que quando os psicodramatistas falam em aplicação do Psicodrama estão referindo-se a uma nomenclatura geral, mas o termo específico, de acordo com o sistema teórico de Moreno, no caso de ser aplicado às organizações, é Sociodrama.

3.4 A teoria de papéis numa perspectiva moreniana

A teoria de papéis criada por Jacob Levy Moreno é considerada um dos núcleos teóricos principais de sua obra (PERAZZO, 1994). Segundo Naffah Neto (1997), a teoria de papéis tem implicações diretas na sicionomia, pois serve de fundamentação para a sociometria, a sociodinâmica e a sociatria. Essa teoria apresenta um conjunto de conceitos específicos que mostram a perspectiva moreniana e defende a importância da expansão do repertório de papéis desempenhados pelos indivíduos.

A expressão teoria de papéis refere-se ao conjunto de conhecimentos relacionados ao funcionamento interativo dos seres humanos. A ênfase é dada à

forma funcionante do comportamento humano quando em resposta a outras pessoas ou objetos em épocas e lugares específicos. A teoria apresenta uma natureza sistêmica por levar em consideração os indivíduos e suas relações. (CLAYTON, 1998).

A importância de se conhecer mais sobre os papéis é que “[...] os grupos são constituídos por pessoas que se relacionam por meio de vínculos, que entram em contato através de papéis. Papéis e vínculos são o ponto de partida epistemológico da teoria de Moreno”.(BUSTOS, 1999, p.27).

Vale ressaltar que o conceito de papel desenvolvido por Moreno vai além da definição de papel social criada pela sociologia. Conforme Fox (2002), papel não é um conceito sociológico, pois ele ingressou no vocabulário da sociologia por intermédio do teatro europeu. “É na Europa que a semente dessas idéias foi transplantada para os Estados Unidos, em meados da década de 1920”. (FOX , 2002, p.112).

O conceito de papel tem sua origem no latim *rotulus* e significa “de um lado, ‘uma folha enrolada contendo um escrito’ e, de outro lado, ‘aquilo que deve recitar um ator numa peça de teatro’”. (NAFFAH NETO, 1997, p.180). Na Grécia e na Roma Antiga, as várias partes da representação teatral eram escritas em rolos, ou seja, esse era o local em que estavam escritos os dramas. (GARRIDO MARTÍN, 1996; MORENO, 1997 e FOX , 2002). Conforme Garrido Martín (1996), do papel no sentido teatral, evoluiu-se para uma concepção relacionada com a posição que um indivíduo assume dentro da sociedade.

Delimitando progressivamente o conteúdo do conceito de papel, chegamos à evidência de que o homem não pode viver só e, vivendo com os demais, tem que se adaptar a certas normas de convivência. Estas normas impõem uma maneira de agir a que chamamos conduta, e o modo concreto de aceitá-las é adotando um papel. [...]. (GARRIDO MARTÍN, 1996, p. 212).

Para Moreno (1974, p. 56), o papel é conhecido como o fator individual mais importante na determinação da atmosfera cultural da personalidade. “Os pontos de cristalização perceptíveis disso que nós chamamos de *eu* são os papéis nos quais esse *eu* se manifesta. Papéis e suas relações entre si são os fenômenos mais importantes de uma determinada cultura”. O autor conclui que o conceito de papel pode ser compreendido como a menor unidade de uma cultura. Bustos (1990, p. 99) complementa: “para Moreno, não é o eu que gera os papéis, mas, pelo contrário, é o papel que estrutura o eu”.

Moreno (1992a, p.178) afirma ainda que “trabalhar com o ‘papel’ como ponto de referência parece ter mais vantagens metodológicas do que o trabalho cuja referência seja a ‘personalidade’ ou o ‘ego’. Estes últimos são menos concretos e vêm envoltos em mistérios metapsicológicos”.

É importante conhecer o conceito moreniano de papel, pois se evidencia que quanto mais claros estiverem para as pessoas os papéis que elas desempenham, bem como aqueles de que necessitam ou gostariam de desempenhar, mais consistentes serão os processos de mudança pessoal. Fica claro que é por meio dos papéis que cada um desempenha que se pode conhecer mais sobre o seu comportamento, se são papéis que privilegiam a espontaneidade e a criatividade, ou não, e ainda, se eles são facilitadores ou dificultadores dos processos de mudança.

Quando aborda a teoria de papéis, Moreno (1992a) faz ainda uma diferenciação entre tomada de papel, desempenho de papel e criação de papel. Essas são consideradas fases de aprendizagem de um papel. O autor diz que é importante esclarecer a diferença existente entre *role taking*, ou tomada de papéis, que significa a tomada de um papel já completo, que está totalmente estabelecido e que não permite nenhum grau de liberdade ao indivíduo ou nenhuma variação; é a fase inicial. *Role playing*, ou jogo de papéis, é a fase intermediária do desenvolvimento do papel, que torna possível ao indivíduo alguma liberdade; e, finalmente, *role creating*, ou criação de papéis, no qual o indivíduo tem alto grau de liberdade. Portanto, o *role creating* é considerado o momento em que cada pessoa tem a oportunidade de acrescentar elementos seus, mostrar seu próprio estilo, ser mais espontânea.

Exemplo dessas fases: quando uma pessoa está iniciando como profissional numa organização, após terminar uma graduação, ela encontra-se na primeira fase da tomada de papel, *role taking*. À medida que vai ganhando mais experiência ela entra na outra fase, chamada de *role playing*, passa a desempenhar seu próprio papel para somente depois dessa fase ter mais liberdade, ou seja, passa para o *role creating*, quando cria, de acordo com seu perfil, um estilo próprio de trabalhar. Por isso as pessoas são menos espontâneas quando iniciam no desempenho de um novo papel, ficam mais presas a um padrão, ou seguindo apenas as regras. Com a compreensão dessas fases, fica evidente a necessidade de uma tomada de consciência sobre em qual fase a pessoa se encontra no desempenho de seus papéis, pois se ela estiver na fase do *role taking* torna-se difícil exigir que seja mais espontânea e criativa.

Após conceituar papel e conhecer suas fases de desenvolvimento, considera-se que a descrição e a análise dos papéis que são desempenhados pelas pessoas é algo importante de ser realizado, pois a partir disso será possível também identificar os papéis que se deseja desempenhar e que ainda não fazem parte de seu repertório.

Com a descrição de papéis, por exemplo, entra-se em contato com os seus elementos básicos para uma posterior análise de papéis, ou seja, faz-se uma fotografia do funcionamento de cada pessoa e se verifica se tais papéis estão atingindo os objetivos almejados ou não.

O termo 'análise de papel' refere-se à consideração de um sistema de papéis para saber se este está ou não atingindo seu objetivo, e o que seria necessário para que funcionasse adequadamente. Análise de papéis enfoca, por vezes, diferentes elementos de um único papel em relação à sua congruência ou incongruência com um outro, e, às vezes, a relação entre diferentes papéis, entre um sistema de papéis, ou outro. (CLAYTON, 1998, p.161).

Blatner e Blatner (1996, p.112) afirmam que a análise do papel "pode vir a ser poderosa ferramenta de diagnóstico, cuja relevância logo se torna óbvia [...]. Ela lida

mais especificamente com o campo interpessoal porque entre duas ou mais pessoas há um acordo explícito ou subentendido sobre cada papel”.

O que se objetiva com a análise dos papéis é fazer com que cada pessoa possa tomar consciência de sua atuação, verificando seus aspectos favoráveis e desfavoráveis. A identificação de tais aspectos poderá levá-las a se comprometer mais com o processo de mudança pessoal. “Em outras palavras, o conceito de ‘papel’ nos estimula a que nos tornemos mais conscientes e criativos quanto à forma pela qual escolhemos desempenhar nossos papéis, que era o propósito básico de Moreno”. (BLATNER e BLATNER, 1996, p.110).

Convém salientar que essa análise de papéis defendida aqui não se refere aos papéis sociais, ou seja, o papel de chefe ou de subordinado, nem àquilo que as pessoas executam de tarefas no seu dia-a-dia. Os papéis a serem observados são baseados nos papéis psicossomáticos e são explicitados na Teoria do Núcleo do Eu, que será apresentada no capítulo seis desta tese. O esclarecimento é pertinente, considerando que existem algumas confusões nos conceitos dados para o papel. Em algumas organizações usa-se o termo papel para definir na verdade as atribuições ou as tarefas de cada funcionário.

Cabe dizer que foi baseado nos papéis psicossomáticos que se elaborou o inventário utilizado na pesquisa, e esses inspiraram a criação das categorias Eu sou mais Razão, Eu sou mais Ação e Eu sou mais Emoção, e com base nessas categorias as pessoas poderão identificar os papéis que desempenham cotidianamente.

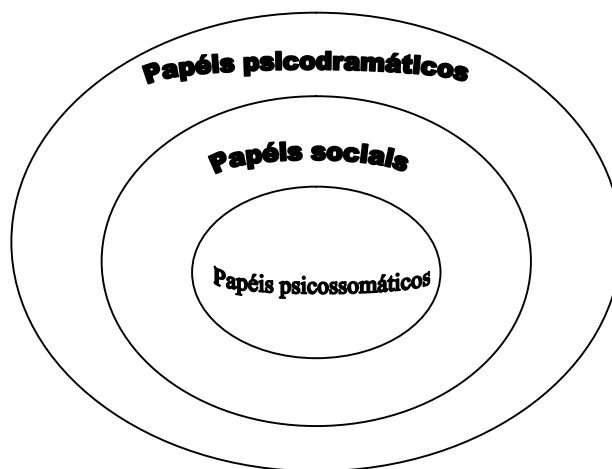
Blatner e Blatner (1996, p.113) dizem que é importante “tomar consciência dos fatores dinâmicos, da gama de papéis, e das diferentes formas pelas quais os papéis são desempenhados [...]”, pois desta forma pode-se conseguir um envolvimento mais efetivo com os processos de mudança. Considera-se, portanto, de fundamental importância que se possa ajudar as pessoas a clarificar seu repertório ou gama de papéis, para que, a partir daí, elas encontrem maior sentido em suas realizações e se sintam cada vez mais envolvidas e interessadas em mudar de comportamento e se tornar pessoas mais espontâneas e criativas.

3.4.1 Papéis psicossomáticos, papéis sociais e papéis psicodramáticos

Outro aspecto relevante a enfatizar quando se fala em papéis no Psicodrama é o que diz respeito aos três diferentes tipos de papéis: psicossomáticos, sociais e psicodramáticos. De acordo com Moreno (1997a), os papéis psicossomáticos expressam a dimensão fisiológica, enquanto os papéis sociais demonstram a dimensão social, e os papéis psicodramáticos, manifestam a dimensão psicológica do eu. A figura 3.1 representa a visão de Moreno sobre tais papéis.

Tal figura apresenta o diagrama de papéis e nela é possível observar que o primeiro círculo é composto pelos papéis psicossomáticos, que são os primeiros a serem vivenciados pelo ser humano, no segundo círculo os papéis sociais que, embora apresentados no meio do diagrama, são desenvolvidos a partir dos psicossomáticos e dos psicodramáticos. Os papéis psicodramáticos, por sua vez, têm um espaço maior no diagrama, pois Moreno considera que eles têm uma amplitude maior do que os papéis sociais na vida das pessoas.

Figura 3.1
Diagrama de papéis



Fonte: MORENO (1997a, p. 129)

Fonseca Filho (1980) esclarece que os papéis psicossomáticos são aqueles relacionados às funções fisiológicas, por exemplo: comer, evacuar, urinar etc.; são eles que determinam as primeiras ligações de uma pessoa com seu ambiente. Eles são as estruturas em que vão repousar posteriormente os papéis psicodramáticos ou psicológicos e os papéis sociais. “Os papéis sociais relacionam-se com a delimitação do contexto da ‘Sociedade’. Os papéis psicossomáticos delimitam o ‘corpo’ e os psicológicos a ‘psique’”. (FONSECA FILHO, 1980, p. 20).

Mas existem autores psicodramatistas que não concordam em definir papéis psicossomáticos como papel: consideram-nos funções essenciais do ser humano. Bustos (1990, p. 98) diz que os papéis psicossomáticos são questionáveis, pois “para que uma ação tenha categoria de papel, deve preencher alguns requisitos básicos, sendo o mais importante a consciência possível sem a qual não se pode admitir esse comportamento como sendo unidade de conduta”. Porém, mesmo conhecendo essa controvérsia sobre o assunto, nesta tese se aplica a compreensão de Moreno em relação aos papéis psicossomáticos.

No que se refere aos papéis psicodramáticos ou psicológicos, eles têm como função a fantasia e a imaginação. “Dizem respeito à dimensão mais singular e individual da vida psíquica do sujeito, à sua dimensão psicológica, íntima, subjetiva, podendo ser conscientes (sei o que estou pensando, sentindo e fazendo) ou inconscientes (não sei por que isso está acontecendo)”. (ALMEIDA, 1998a, p. 26). Esse autor argumenta ainda que compreender a identificação com os papéis imaginários vividos nos contos de fadas, como Chapeuzinho Vermelho, Gata Borralheira, Super-homem e Batman, entre outros, proporciona um “amadurecimento de nossas emoções e permite que nos relacionemos mais satisfatoriamente com o nosso semelhante”. (ALMEIDA, 1998a, p. 27).

Moreno (1997a) esclarece que “os papéis sociais desenvolvem-se numa fase subsequente e apóiam-se nos papéis psicossomáticos e psicodramáticos, como formas anteriores da experiência”. (MORENO, 1997a, p. 28).

De acordo com Naffah Neto (1997, p.211), “[...] Moreno dá a entender que os papéis psicodramáticos definem exatamente a emergência do potencial criativo do

sujeito e, como tal, a concretização da imaginação criadora possibilitada e catalisada pela espontaneidade”. Para esse autor, por meio dos papéis psicodramáticos ocorre a manifestação de uma síntese nova entre imaginação e ação. “Os papéis psicodramáticos são para Moreno os que envolvem o mais alto grau de especificidade. Os estereótipos sociais se unem ao desempenho espontâneo para produzir esta categoria de papéis”. (BUSTOS, 1990, p.101).

Ainda sobre esse assunto, Blatner e Blatner (1996, p.111) dizem que “Moreno observou que no curso do desenvolvimento normal a criança desempenha papéis psicodramáticos como modo de se preparar para seus papéis sociais”.

Já no que diz respeito aos papéis sociais, Naffah Neto (1997, p.197) argumenta que “sua estrutura bipolar e suas configurações específicas representam os nós cristalizados de uma rede no interior da qual se camufla o drama coletivo: é partindo deles, pois que se pode ter acesso à dinâmica microssociológica de todo um processo social”. Em outras palavras, os papéis sociais dão conta das interações sociais estabelecidas por uma pessoa ao longo de sua vida, ou seja, refletem a dimensão social do ser humano. Bustos (1990, p.99), também argumenta que “são papéis sociais os que respondem a generalizações convencionais de acordo com determinantes culturais”.

Diante do exposto, conclui-se que é importante conhecer os três tipos de papéis e que as pessoas exercem inúmeros papéis num certo espaço de tempo. “Esses papéis se articulam, se entrelaçam, se misturam, conforme o momento vivido, em função da relação estabelecida com o seu interlocutor (o outro) e a realidade sócio-cultural (prosaica ou sofisticada) que os envolve”. (ALMEIDA, 1998a, p. 28). O mais importante é que as pessoas conheçam como esses papéis são desempenhados e busquem o máximo de qualidade e de autenticidade, procurando vivenciar cada um deles da maneira mais espontânea, criativa e original possível.

3.4.2 A complementaridade dos papéis

Um dos princípios básicos para o Psicodrama em relação ao entendimento dos papéis é que para todo papel existe um contra-papel que o complementa. “Diga-se, de passagem, que no psicodrama todos os papéis são complementares um do outro. O papel de professor só existirá se houver o complementar de aluno e vice-versa. O papel de leitor só existirá diante do complementar de escritor”. (ALMEIDA, 1998a, p.30).

Bustos (1990, p.101) argumenta que “o conceito de papel envolve um contrapapel que se denomina papel complementar, ao papel de mãe corresponde o complementar filho, ao de avô, neto, ao de professor, aluno. Cada papel existente tem seu complementar”.

Esse autor afirma ainda que em todas as relações há dois tipos de vínculos; o primeiro é visto com complementaridade de igual responsabilidade, que indica simetria; incluem-se aqui vínculos de irmãos, amigos ou companheiros. O segundo é considerado vínculo assimétrico, os que devem ser denominados pelos papéis polares, como os vínculos de “pai-filho, professor-aluno, médico-paciente. Para que haja complementaridade deve-se ter consciência do vínculo da existência de uma ponte que une mas que também diferencia, separa”. (BUSTOS, 1990, p.101).

Para todo papel, por conseguinte, existe o seu complementar, ou seja, o papel de professor existe porque há um contra-papel de aluno. Já no contexto das organizações, para o papel de chefe existe o contra-papel de subordinado, e assim sucessivamente. É importante que se tenha a compreensão dessa complementaridade dos papéis e se eles são assimétricos ou simétricos para que as intervenções possam ser mais eficazes.

Outro aspecto relevante sobre os papéis é o que se refere aos chamados cachos de papéis, também conhecido como agrupamento de papéis ou ainda *clusters*. Moreno menciona o conceito de *clusters*, mas é o psiquiatra argentino Dalmiro Bustos quem desenvolve a teoria dos *clusters*.

Segundo Bustos (1990, p. 104), “os papéis se agrupam segundo sua dinâmica, configurando *clusters* ou agrupamento de papéis”. O primeiro dos agrupamentos depende do complementar materno, que é responsável por funções de incorporação e dependência; o segundo agrupamento depende do complementar paterno e gera a matriz dos papéis ativos. O terceiro deles determina as relações de paridade, ou seja, representam as relações com os pares, tais como irmãos, companheiros etc.

O autor diz ainda que os dois primeiros *clusters* são considerados papéis primários e, por natureza, são assimétricos. A simetria só se evidencia com o terceiro *cluster*, ou seja, quando a paridade aparece na forma de irmãos ou companheiros de brincadeiras. “Com a aparição do terceiro tipo de dinâmica fica definitivamente configurado o esquema básico de papéis: passivo, ativo e interativo. As três dinâmicas são possibilidades alternativas no desempenho de todos os papéis”. (BUSTOS, 1990, p. 104).

Em síntese, o *cluster* um está relacionado aos papéis mais passivos; o *cluster* dois aos papéis mais ativos, e o *cluster* três refere-se aos papéis interativos, que são os mais simétricos. Conhecer essa teoria dos *clusters* é importante, pois fica cada vez mais evidente que as pessoas agem e reagem de maneira diferente umas das outras, e que, apesar de haver um movimento dinâmico no comportamento das pessoas em relação aos três *clusters*, há sempre um que predomina e que influencia diretamente o comportamento manifesto de cada uma delas.

3.4.3 A teoria de papéis e sua relação com a mudança organizacional

Compreender que existem cachos de papéis e que existe a complementaridade é relevante, pois a partir desse entendimento também se pode esclarecer as formas diferenciadas do desempenho de papéis de cada membro que compõe os grupos. Essa compreensão de que os grupos são compostos de pessoas com comportamentos muito diferentes umas das outras é condição *sine qua non* para

que se valorize o trabalho a ser realizado visando à mudança pessoal no contexto organizacional.

É necessário que se compreenda isso, pois quando se faz uma comparação com a teoria de Lewin (1947), apresentada no capítulo anterior, sobre os estágios da mudança, o primeiro passo é uma tomada de consciência do funcionamento atual, para então poder descongelar padrões comportamentais que estejam impedindo maior envolvimento com o processo de mudança. Essa tomada de consciência poderá ocorrer com a descrição e a análise dos papéis que as pessoas desempenham propiciada pelo embasamento teórico do Psicodrama.

Como já foi dito no capítulo anterior, alguns dos programas de mudança organizacional falham devido a dificuldades na execução: apresentam excelentes planejamentos, mas péssimas aplicações daquilo que foi pensado. Frequentemente as variáveis que envolvem as pessoas ficam em segundo ou terceiro plano, ou ainda, quando são envolvidas de imediato, carecem de embasamento sólido que promova o real comprometimento com o processo de mudança.

Esse embasamento é necessário quando se lida com as pessoas, principalmente porque, de acordo com Blatner e Blatner (1996, p.110), “surgem conflitos ou dificuldades no ajustamento sempre que as pessoas se empenham em processos dinâmicos de alterar aspectos de seus papéis – aprender, redefinir, reorganizar ou fazer transições entre papéis importantes na vida”.

Considera-se que os estágios da mudança: descongelar, mudar e recongelar que envolvem conceitos, valores, atitudes e comportamentos precisam efetivamente ser aplicados para que haja um consistente processo de mudança. Se esses estágios estiverem pautados em intervenções baseadas na teoria de papéis do Psicodrama, poderão contribuir significativamente para que as pessoas possam tornar-se conscientes do seu padrão de funcionamento atual, ou seja, dos papéis que vêm desempenhando e que marcam o seu jeito de funcionar internamente. Essa tomada de consciência é o primeiro passo necessário para um posterior descongelamento de valores, atitudes e comportamentos.

A consequência do uso dessas etapas da mudança aliadas a teoria de papéis de perspectiva moreniana é a conquista de pessoas mais espontâneas, criativas e que buscam um engajamento maior com os objetivos e práticas da organização. “Em outras palavras, o conceito de ‘papel’ nos estimula a que nos tornemos mais conscientes e criativos quanto à forma pela qual escolhemos desempenhar nossos papéis, que era o propósito básico de Moreno”. (BLATNER e BLATNER, 1996, p.110).

É de fundamental importância que as organizações compreendam cada vez mais esse arcabouço teórico que envolve o desempenho de papéis, e também que conheçam e esclareçam as formas de desempenho de cada pessoa para que elas possam expandir seu repertório de papéis e, assim, acompanhar as exigências de mudança no ambiente organizacional. Além disso, conceitos como espontaneidade, criatividade e tele, entre outros precisam ser conhecidos para que sejam aplicados adequadamente. A próxima seção tem o propósito de esclarecê-los.

3.5 Os conceitos morenianos: espontaneidade, criatividade, tele, *status nascendi*, locus e matriz

Para enriquecer o entendimento acerca da visão de homem e de mundo postuladas por Moreno é importante apresentar os conceitos morenianos de espontaneidade e de tele, porque esses são “dois eixos que polarizam a teoria de Moreno relativa à pessoa humana: a *espontaneidade* em sua dimensão individual e o *fator tele* em sua projeção social. Ambos se conjugam no *eu tangível*, o que fundamenta sua teoria do *papel*”. (GARRIDO MARTÍN, 1996, p.119).

Além da discussão sobre esses dois fatores, são apresentados os conceitos de criatividade, de conserva cultural, de *status nascendi*, de *locus* e de matriz, fazendo uma diferenciação entre tele, empatia e transferência, pois todos esses são conceitos básicos para o Psicodrama.

3.5.1 O conceito de espontaneidade

Moreno (1974, p. 58) conceitua espontaneidade como: “a resposta adequada a uma nova situação ou a nova resposta a uma situação antiga”. Em seu conceito ele defende que, toda resposta a uma situação nova demanda “senso de oportunidade, imaginação para a escolha adequada, originalidade de impulso próprio em emergências, pelo que deve responsabilizar-se uma especial função *e*. É uma aptidão plástica de adaptação, mobilidade e flexibilidade do eu [...]”. (MORENO, 1997a, p. 143) A função *e* é sinônimo de espontaneidade.

Segundo Moreno (1997a, p. 140), essa função *e*, pode fazer com que atos dissociados ou que já se tornaram automáticos sejam experimentados com uma auto-expressão genuína. Tal fator pode até mesmo operar “como um cosmético para a psique. Faz com que o indivíduo pareça mais jovem e mais inteligente do que é [...]. Muda a atmosfera da sua aparência psicológica. Tais indivíduos são mais vigorosos e comunicativos do que se não dispusessem desse fator”.

É importante que se oportunize o resgate dessa espontaneidade nas pessoas, pois ao longo dos anos elas vão perdendo muito dessa função devido a inibições e padronizações de comportamento provocadas pela própria sociedade. Blatner e Blatner (1996, p.59), afirmam que os aspectos que envolvem a espontaneidade fazem parte de uma herança natural humana e “devem ser buscados e reintegrados se pretendemos utilizar as imensas energias psicológicas que podem servir como recursos para nos ajudar a lidar com os desafios de um mundo em crescente transformação”.

Por sentirem-se ameaçadas, as instituições de modo geral acabam criando estruturas especialmente dedicadas a evitar mudanças. Isso é uma realidade também no contexto organizacional, ou seja, para protegerem-se as organizações padronizam os comportamentos, inibindo a espontaneidade e tratando-a como se ela fosse prejudicial ao seu ambiente.

Ao contrário do que as muitas organizações imaginam, “um indivíduo altamente espontâneo tirará o maior proveito dos recursos que tem à sua disposição, como inteligência, memória, aptidões, e pode suplantar em muito um indivíduo que é superior nesses recursos, mas dele tira o mínimo de proveito”. (MORENO, 1997a, p. 142).

O investimento nas pessoas estimulando o resgate de fatores como a espontaneidade parece ser algo que não tem o devido espaço nas organizações, pois poucas percebem que estariam convivendo com pessoas mais participativas, mais criativas, sem receio de tomar iniciativas em prol de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Se a espontaneidade é fator importante para o mundo do homem, por que é tão pouco desenvolvida? A resposta é: o homem tem medo da espontaneidade, como seu ancestral tinha medo do fogo; teve medo do fogo até que aprendeu a fazê-lo. O homem terá medo da espontaneidade até que aprenda a treiná-la. (MORENO, 1992a, p. 149).

Verifica-se que a espontaneidade ainda é temida não só pelos indivíduos, mas também pelas organizações. Isso ocorre porque confundem ações impulsivas com espontaneidade. Moreno (1992a) diz: uma conduta desordenada e os emocionalismos que resultam de ações impulsivas estão distantes do objetivo de se trabalhar com a espontaneidade. Esse tipo de conduta aproxima-se muito mais da patologia da espontaneidade.

Bustos (1992, p. 21) afirma “quando a expressão espontânea encontra barreiras e ameaças, pode ser inadequadamente usada. Ao unir-se à agressão, deverá despende uma força exagerada para poder expressar-se. Sua conduta será impulsiva e não espontânea”. Ele considera fundamental estabelecer essa diferença, pois essas duas formas de conduta são confundidas freqüentemente. E acrescenta que adequação deve estar sempre associada a espontaneidade.

No sentido cosmológico, a espontaneidade se opõe à energia física que se conserva; no sentido psicológico, desenvolve no homem um estado de perpétua originalidade e de adequação pessoal, vital e existencial à circunstância que lhe compete viver. Se em sua dimensão filosófica a espontaneidade é a explicação da constante criatividade no mundo, na dimensão individual ela pressupõe uma concepção do homem como gênio em potencial. (GARRIDO MARTÍN, 1996, p. 121).

As argumentações dos autores evidenciam que a espontaneidade é um fator que deve ser estimulado nas organizações, pois indivíduos mais espontâneos terão satisfação em contribuir com as melhorias, comprometendo-se mais com os processos de mudança pessoal e conseqüentemente com os de mudança organizacional. Por isso, é importante que haja investimentos de longo prazo no sentido de oportunizar às pessoas o resgate de sua espontaneidade para aplicá-la no ambiente organizacional.

3.5.2 Criatividade e conserva cultural

Moreno (1992a) afirma que a espontaneidade e a criatividade não são necessariamente processos similares ou idênticos, são categorias distintas. A espontaneidade, segundo o autor, pode ser diametralmente oposta à criatividade. Um indivíduo pode apresentar um alto grau de espontaneidade, mas ser carente de criatividade. É o que Moreno (1992a) chama de idiota espontâneo. Por outro lado, pode-se encontrar um indivíduo com alto grau de criatividade que não apresente nenhuma espontaneidade. Este é o que ele considera um criador sem braços, ou um desarmado.

A espontaneidade é considerada um catalisador da criatividade. Sobre isso Moreno (1992a, p. 147) argumenta que “a criatividade sem espontaneidade não tem vida. Sua intensidade vital aumenta e diminui em razão direta da espontaneidade da qual partilha. A espontaneidade sem criatividade é vazia e abortiva”. Portanto, ambas devem caminhar juntas, pois “é a espontaneidade que catapulta pessoas criativas e métodos criativos em direção à ação”. (KARP, 1998, p. 61).

Ora, se a espontaneidade caracteriza o núcleo antropológico do homem como indivíduo, como que constituindo a sua própria essência, sua alma, também é verdade que, freqüentemente, ela é definida como um catalisador para as ações no mundo deste mesmo homem potencialmente criativo. Sob este ponto de vista, considerando que a criatividade é movimento de expansão no mundo que torna visível a espontaneidade, é natural que não se possa compreendê-las senão como um binômio, uma fazendo parte da outra, e daí a utilização do termo espontaneidade-criatividade amalgamadas como algo único. (PERAZZO, 1999, p. 4).

Tratar sobre espontaneidade e criatividade e relacioná-las com a importância de seu incentivo nas organizações torna-se relevante, porque é da aplicação da capacidade criativa das pessoas que nelas estão inseridas que se conseguirá crescimento, transformação. Ou seja, é por meio desse processo que serão atingidos alguns espectros da mudança organizacional. Segundo Blatner e Blatner (1996, p. 59) a criatividade ganhou importância na filosofia moderna desde que a civilização começou a captar “as verdadeiras implicações do conceito de evolução – o processo inevitável de crescimento e transformação”. Então se conclui que, quanto mais respostas espontâneas e criativas as pessoas puderem dar, mais fácil ficará a busca pela mudança em todos os âmbitos.

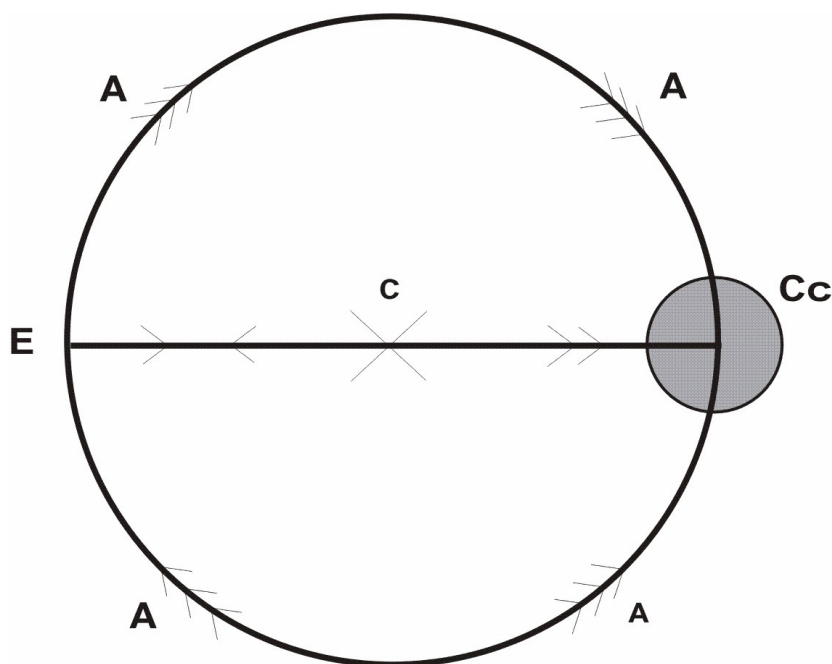
A ênfase que Moreno dá à espontaneidade e à criatividade contribui para que se fortaleça a flexibilidade mental dos indivíduos para assumirem responsabilidade, e se estimule a investigação de novas possibilidades e tomadas de iniciativas, tudo isso, aliado ao fator confiança. “Assumir responsabilidades e trazer a criatividade para o momento atual são os elementos básicos do psicodrama”. (BLATNER e BLATNER, 1996, p.63).

Apresenta-se a seguir a figura 3.2 sobre os cânones da criatividade, com o propósito de esclarecer o *continuum* que Moreno define em sua teoria sobre espontaneidade e criatividade, introduzindo ainda o conceito de conserva cultural, definida pelo autor como o produto que surge da interação entre espontaneidade e criatividade.

Para entendimento de tal figura tem-se que: **E** corresponde a espontaneidade, **C** criatividade e **CC** conserva cultural. Além disso, **A** corresponde ao aquecimento,

considerado a expressão operacional da espontaneidade. O círculo representa o campo de operações entre **E, C e CC**.

Figura 3.2
Cânones de criatividade
Espontaneidade – Criatividade – Conserva



Campo de operações rotativas entre Espontaneidade – Criatividade – Conserva Cultural (E – C – CC)

Fonte: MORENO (1992a, p. 153)

Ocorre nessa figura o seguinte ciclo: na primeira operação a espontaneidade despertou a criatividade ($E \rightarrow C$). Na segunda operação a criatividade é receptiva à espontaneidade ($E \leftarrow C$). Na terceira operação, da interação ocorrida, resultaram conservas culturais. ($CC. E \rightarrow C \rightarrow CC.$) Já na quarta operação, as conservas (CC) “acumular-se-iam indefinidamente e permaneceriam ‘armazenadas a frio’”. Precisam renascer e o catalisador Espontaneidade as revitaliza. ($CC \rightarrow E \rightarrow CC.$) A ‘E’ não

opera no vácuo, movendo-se ou em direção à Criatividade ou em direção às conservas”. (MORENO, 1992a, p. 153).

A conserva cultural pode ser compreendida como tudo aquilo que foi um dia pensado, elaborado e acabado, ou seja, pode ser um livro, uma obra de arte, uma música, entre outros. Moreno (1997a, p. 158) afirma que a conserva cultural “é uma mistura bem sucedida de material espontâneo e criador, moldado numa forma permanente. Como tal converte-se em propriedade do grande público, algo de que todos podem compartilhar”.

Fonseca Filho (1980) complementa: a conserva cultural é produto da criatividade. Ela pode ser considerada um impulso do homem em relação à imortalidade, porém; por melhor que seja a criação espontânea, deixa de sê-lo, quando se conserva. Assim como na obra de arte, entende-se que o mais importante é o momento da criação e não a obra acabada.

A vida humana é muito mais inovadora que repetitiva, sua essência repousa em ser inovadora, não no que já está como ‘conserva’ de nossa cultura. As ‘conservas culturais’ repousam estáticas nos livros, nos museus, nas pinacotecas. Moreno dá muito mais valor ao ato da criação do que a criação do momento conservada, posteriormente, como pertence de uma cultura. (FONSECA FILHO, 1980, p.11).

Considera-se relevante fazer um paralelo entre a conserva cultural e a realidade das organizações, pois nesse contexto existe a necessidade de recriar, de reconfigurar respostas que atendam cada vez com maior qualidade a um ambiente extremamente competitivo. Respostas prontas, estereotipadas, comportamentos padronizados, devem ser substituídos por respostas inéditas, inovadoras e pela iniciativa das pessoas para a resolução de problemas enfrentados no dia-a-dia. Blatner e Blatner afirmam que (1996, p. 78) “o comportamento automático, habitual, fixado, compulsivo, rígido, estereotipado, chegando até à esterilidade, é o oposto da espontaneidade”.

É importante salientar que as normas, as regras ou a padronização de alguns procedimentos devem existir, porém essas não podem servir para aprisionar as pessoas, cristalizando comportamentos e tolhendo a sua capacidade criativa. Para Garrido Martín (1996, p.124), as conservas podem transformar o homem num robô previamente programado, pois “surgem da ansiedade do homem, querendo ter assegurada a sua resposta diante do desconhecido”.

Seguindo essa esteira, Bustos (1992, p. 20) afirma que “as normas sociais de nosso meio de criação que adora símbolos do *status*, as conservas culturais, os produtos da criação em vez do ato criador, deixam cada vez menos espaço para a espontaneidade”. Blatner e Blatner (1996, p. 60) complementam essa idéia com a seguinte afirmação: “uma das principais razões do desvio do aspecto espontâneo de nossas mentes é que ele ameaça a estabilidade e a autoridade dos sistemas culturais hierárquicos”.

Verifica-se que a tendência das organizações, mesmo passando por processos de mudanças, ainda é uma postura conservadora, não explorando devidamente o espontâneo e o criativo. Talvez aí esteja uma das causas pelas quais fique tão difícil realizar plenamente processos de mudança.

3.5.3 A diferença entre tele, empatia e transferência

O fator tele representa a dimensão social do ser humano, foi criado para explicar como se constroem os vínculos e como ocorrem as aproximações e os afastamentos, ou seja, as preferências e as rejeições entre as pessoas quando em convivência com os grupos.

Destaca-se, conforme Perazzo (1994), que tele não é um conceito com unanimidade de definição, pois existem algumas contradições espantosas no que se refere ao tema. Portanto, sabendo-se das diversas interpretações que se dá ao fator

tele é que se optou aqui pela definição de Moreno, assim como de Garrido Martín (1996), de Bustos (1992) e de Perazzo (1994) sobre o assunto.

Para Garrido Martín (1996), a definição do fator tele foi criada por Moreno para explicar a relação existente entre os homens. Bustos (1992, p. 46) complementa: “quando Moreno formula o conceito de fator tele, tem em vista poder descrever todas as operações que ocorrem no vínculo. Recordemos que a proposta de Moreno é elaborar uma teoria vincular – ‘*socium-companheiro*’ [...]”. Portanto, o fator tele refere-se a todas as operações de um vínculo, em ambas as direções.

O conceito de tele surge como definidor de um campo sociométrico em que escolhas acontecem, intermediadas ou não por transferências, em que papéis são jogados e complementados com interposição ou não de papéis imaginários, em que o perceptual de cada um está presente, funcionando como um iniciador para um aquecimento para os mais variados atos contidos nos desempenhos dos diversos papéis sociais. (PERAZZO, 1994, p. 42).

A primeira referência ao conceito tele é de 1923 e aparece no livro Teatro da Espontaneidade. Foi na realização desse tipo de teatro que Moreno iniciou a observação de tal fenômeno. (AGUIAR, 1990). Garrido Martín (1996, p. 196) afirma que Moreno elaborou o conceito de tele por meio de um duplo caminho: sua experiência de vida e seus trabalhos com os grupos. Um dos caminhos “de encontro com o fator tele foi a experiência direta em seu trabalho terapêutico e sociométrico. Moreno afirma que o tele é um fator sem o qual não se pode compreender a sociometria [...]”.

Pode-se afirmar que o conceito tele é parte integrante de uma teoria maior, a sionomia, criada por Moreno visando compreender as leis do desenvolvimento social e das relações sociais. Quando se estuda em detalhes a sociometria, que é um dos ramos da sionomia, observa-se mais de perto “essa realidade que mescla afetivamente os indivíduos, criando vínculos de convivência social”. (GARRIDO MARTÍN, 1996, p.199).

Moreno prova a existência do fator tele pelos dados sociométricos quantificáveis, ou seja, por meio do teste sociométrico. A análise das matrizes sociométricas e dos sociogramas permite verificar uma tele positiva, que significa atração pela pessoa escolhida; uma tele negativa, ou seja, rejeição pela pessoa não escolhida; e indiferente, quando não existe comunicação nem positiva nem negativa. (GARRIDO MARTÍN, 1996).

Tele (do grego: distante, influência à distância) é mútua percepção íntima dos indivíduos, o cimento que mantém os grupos unidos. [...] Como um telefone, tem dois terminais e facilita a comunicação nos dois sentidos. Tele é uma estrutura primária, a transferência uma estrutura secundária. Após a dissipação da transferência, continuam operando certas condições tele. A tele estimula as parcerias estáveis e as relações permanentes. Pressupõe-se que no desenvolvimento genético da criança, a tele surge *antes* da transferência. (MORENO, 1997a, p. 36).

Conhecer esse conceito criado por Moreno é de fundamental importância para uma compreensão adequada de como são estabelecidos os vínculos nos grupos, mas torna-se necessário destacar a diferença existente entre tele e empatia.

A empatia é percepção de mão única, ou seja, é a capacidade que uma pessoa tem de se colocar no lugar da outra. Já a tele é como se fosse a empatia de mão dupla, ou seja, significa a capacidade de ambas as pessoas se colocarem no lugar uma da outra, é percepção mútua. Moreno (1994, p. 184) afirma que “a teoria da empatia é incapaz de explicar fenômenos de reciprocidade múltipla de sentimentos”.

Ricotta (1990, p. 16) argumenta sobre essa diferenciação: “o conceito de tele difere do conceito de empatia. Tele é a percepção íntima e profunda entre dois indivíduos, ocorre simultaneamente, em duplo sentido. [...] Já a empatia é uma profunda percepção do outro, porém refere-se a um indivíduo”. Perazzo (1994, p. 39) complementa: “é óbvio que ser definido como um fenômeno de dupla direção e, portanto, diverso de empatia, é condição *sine qua non* para a sua delineação”.

É relevante também apresentar a diferença que Moreno faz entre tele e transferência, sendo esta considerada a patologia da tele. Conforme Bustos (1992,

p. 46), “o fator tele é responsável por atrações, repúdios e indiferenças, ocorrendo de forma igualitária ao término da relação, seja assimétrica ou simétrica. A distorção do fator tele se chama transferência. Esta limita-se a denominar o aspecto patológico dela”.

Castello de Almeida, Salles Gonçalves, Wolff, Bustos, Menegazzo, Tomasini, Zuretti – para citar alguns autores – reafirmam de um modo ou de outro as palavras de Moreno, que situam a transferência como fenômeno inter-relacional definido como patologia ou ramo patológico da tele, cujo caráter é social e não psicológico e muito mais abrangente do que ocorrendo especialmente na relação terapeuta-cliente, valendo a pena seu estudo em outros tipos de relações humanas, através dos mais diversos papéis sociais. (PERAZZO, 1994, p. 44).

A aplicação do conceito de transferência para Moreno é diferente daquela utilizada pela psicanálise, e isso é evidenciado com os autores apresentados anteriormente. Ademais, Perazzo (2000, p. 4) afirma que “o lugar onde a transferência é particularmente estudada na psicanálise é a relação analista-analisando (terapeuta-cliente), o que difere fundamentalmente do lugar onde ela é estudada pelo psicodrama, ou seja, nas relações humanas de maneira geral”.

Os conceitos apresentados sobre tele, empatia e transferência são importantes, pois demonstram que a compreensão das relações estabelecidas entre as pessoas envolve grande complexidade. Evidencia-se com esses conceitos a necessidade de se conhecer mais detalhadamente como ocorrem as relações interpessoais no contexto organizacional para que se possa então estimular relações mais espontâneas e contribuir para desvencilhar fatores que obstem para relacionamentos mais produtivos, criativos e benéficos para todos.

Conclui-se, portanto, que quanto mais espontâneas as pessoas forem e quanto mais relações télicas puderem estabelecer, melhores condições terão de contribuir com a resolução dos problemas organizacionais e, conseqüentemente, mais disponíveis para se comprometer com as mudanças almejadas pela organização.

3.5.4 *Status Nascendi, Locus e Matriz*

Para melhor se compreender os conceitos morenianos de *status nascendi*, *locus* e *matriz* é importante situá-los na Filosofia do Momento de Moreno, pois foi com base nela que tais conceitos surgiram. Garrido Martín (1996, p. 78) contribui para esse esclarecimento afirmando:

Na filosofia do momento ele (Moreno) pretende captar a realidade, sobretudo a realidade humana, tal como é em si, em suas circunstâncias reais ou existenciais, o que implica os conceitos de aqui e agora: cada ser ou cada ato têm uma existência que se realiza em tempo concreto (momento), em lugar concreto (*locus*) e em ambiente também concreto (*matriz*). Para Moreno, retirar as coisas do seu momento, *locus* ou *matriz*, é desvirtuá-las, desessencializá-las. O laboratório para o estudo da realidade é a própria realidade. [...].

Partindo de sua filosofia do momento, Moreno constata que os atos espontâneos originam-se de três fatores: *status nascendi*, *locus* e *matriz*. (MORENO, 1973). O *locus* diz respeito ao local em que ocorre determinado processo de criação, e pode ser de idéias ou de objetos; a *matriz* refere-se à parte central do processo, e é como se fosse a semente da criação; e o *status nascendi* significa o processo de crescimento e de desenvolvimento de determinada criação.

Estes representam três fases diferentes de um mesmo processo. Não existe a 'coisa' sem *locus*, não existe *locus* sem seu *status nascendi*, e não existe um *status nascendi* sem sua *matriz*. O *locus* de uma flor, por exemplo, é no caule onde cresce até desabrochar como flor e não no cabelo de uma mulher. Seu *status nascendi* é o de uma coisa que cresce, à medida em que desabrocha da semente. Sua *matriz* é a semente fértil, ela mesma. O *locus* de uma pintura são seus arredores únicos e específicos. Se a pintura for removida daquele espaço para um outro, torna-se apenas uma outra 'coisa' — um valor secundário e intercambiável. (MORENO, 1973, p. 29).

Garrido Martín (1996, p. 85) ressalta que a importância de se conhecer esses conceitos é que “todo ser e todo ato para sua compreensão total, devem ser surpreendidos em seu *locus*, em seu *status nascendi* e em sua *matriz*”. Quanto ao *locus*, que também é conhecido como *locus nascendi*, o autor argumenta que sua relevância está no fato de que não se pode compreender a coisa em si sem a sua localização.

Bustos (1998, p. 89) argumenta que a compreensão da constituição psíquica de um indivíduo pode ser feita “tanto em termos de seu *locus* e *status nascendi* (o lugar e o momento do nascimento) quanto de sua presente estrutura, a que Moreno chamou de *matriz* e que ele considerou ser, em parte, formada por grupamentos de papéis psíquicos na mente”. Portanto, ao se buscar compreender um fato em Psicodrama, é fundamental que sejam localizados claramente esses três parâmetros essenciais. (BUSTOS, 1992).

Para o contexto organizacional tais conceitos também são importantes, pois os fatos ocorridos nesse ambiente devem ser observados considerando seu *locus*, seu *status nascendi* e sua matriz. Caso contrário alguns fenômenos podem ser desvirtuados ou interpretados de forma inadequada.

No que se refere ao processo de mudança organizacional, também valem esses parâmetros descobertos por Moreno, pois a investigação sobre a necessidade de mudança, e sobre as dimensões a que ela se refere deve ser captada em suas circunstâncias reais. Cada realidade organizacional é única e deve ser respeitada como tal; não se pode compreender a coisa em si, sem contextualizá-la.

Todos os conceitos morenianos apresentados nesta seção: espontaneidade, criatividade, conserva cultural, tele, empatia, transferência, *locus*, *status nascendi* e matriz são valiosos e podem ser aplicados no entendimento dos fenômenos organizacionais. Considera-se imprescindível esclarecer tais conceitos, pois muitos deles são utilizados no dia-a-dia de maneira errônea, criando deturpações no momento de aplicá-los.

3.6 Teorias do desenvolvimento: Matriz de Identidade e Teoria do Núcleo do Eu

Inicialmente Jacob Levy Moreno não pretendia criar uma teoria do desenvolvimento para o Psicodrama. Sua intenção foi mostrar a importância da Matriz de Identidade para o desenvolvimento da personalidade do ser humano. Para isso ele escreveu o artigo “Teoria da espontaneidade infantil”, que teve como co-autora Florence Bridge Moreno, sua esposa nos anos de 1938 a 1948, e foi publicado na revista *Sociometry* em 1944. Em 1946 esse mesmo artigo teve sua publicação no livro Psicodrama, no capítulo intitulado “Princípios da espontaneidade: teoria da espontaneidade do desenvolvimento infantil”. (FONSECA, 2000). A partir de então essa teoria passou a orientar alguns psicodramatistas como uma teoria do desenvolvimento.

Esses artigos publicados por Moreno serviriam posteriormente de base para a elaboração de algumas teorias do desenvolvimento, como a Teoria do Núcleo do Eu, de Jaime Guillermo Rojas Bermudez. Para alguns autores, a teoria da matriz de identidade, criada por Jacob Levy Moreno e Florence Moreno, foi considerada insuficiente ou incompleta, por exemplo, para a condução e avaliação das psicoterapias de longo prazo; por isso, ao longo dos anos foi ampliada para ser aplicada na compreensão das psicopatologias e no processamento das psicoterapias psicodramáticas. (DIAS, 1994).

Jaime Guillermo Rojas Bermudez elaborou a Teoria do Núcleo do Eu, em cuja construção estava a “preocupação evidente de elaborar uma teoria do desenvolvimento e uma psicopatologia que fornecessem subsídios claros para a instrumentalização da técnica psicodramática”. (PERAZZO, 1994, p. 23). Ainda segundo Perazzo (1994), essa teoria surgiu com o objetivo de suprir algumas lacunas deixadas por Moreno, estabelecendo uma ponte entre o intrapsíquico e o inter-relacional por meio da compreensão da estrutura do eu articulada à noção de papel.

3.6.1 Matriz de Identidade

Considera-se importante apresentar a teoria sobre a matriz de identidade, porque é com base nela que se desenvolvem todos os papéis desempenhados pelo ser humano. Segundo Fonseca (2000, p. 112), “[...] a matriz de identidade abriga, como a própria denominação expressa, a formação da identidade. A matriz de identidade é o berço, portanto, da consciência de quem somos e do quanto valem, ou seja, do conceito autovalorativo”.

Moreno acreditava que o processo de aquisição e de desenvolvimento de papéis deveria ser acompanhado desde as fases pré-verbais da existência. Para isso, utilizou três premissas principais para explicar as fases da matriz, apresentando-as como indicativos da gênese de papéis, e que são explicitadas a seguir conforme Gonçalves, Wolff e Almeida (1988).

1) Matriz de Identidade Total Indiferenciada. Nessa fase predominam os papéis psicossomáticos, tendo em vista ser sua base o funcionamento fisiológico do ser humano. Aqui se desenvolve o que Moreno denominou fase do duplo, ou seja, é necessário um ego auxiliar (outra pessoa, geralmente a mãe) para atender aos desejos da criança, que se relaciona com o mundo de forma indiferenciada, não reconhecendo pessoas ou objetos. Aqui não existe diferença entre o eu e o tu. Essa fase vai desde o nascimento até por volta dos 3 meses. A partir do que foi experimentado nessa fase, a pessoa continua o processo de apropriação de novos aglomerados de papéis.

2) Matriz de Identidade Total Diferenciada ou de Realidade Total. Nessa fase ainda não ocorre uma diferenciação entre o que é real e o que é imaginário: a criança entra num processo de imitação daquilo que observa, ou seja, é o início de um processo de adoção de papéis. Essa fase vai dos 3 meses até aproximadamente 1 ano de idade. É também conhecida como fase do espelho, pois existe um movimento para fazer o que o outro faz, mas ainda sem separar papéis reais e imaginários.

3) Matriz da Brecha entre Fantasia e Realidade. Como o próprio nome já diz, nessa fase ocorre a diferenciação entre fantasia e realidade, ou seja, entre o que é real e o que é imaginário, contribuindo para o surgimento dos papéis psicodramáticos. Ocorre aqui o reconhecimento do eu e o reconhecimento do outro, por volta de 1 ano até aproximadamente 2 anos, o que possibilita a existência da fase de inversão de papéis posteriormente, ou seja, a criança passa a reconhecer o que é seu e o que é do outro. A partir daqui também passam a emergir os papéis sociais.

Portanto, a teoria da matriz de identidade mostra que, até por volta de 1 ano de idade, o ser humano apresenta-se indiferenciado dos objetos e das pessoas, ou seja, não consegue separar aquilo que é eu (*self*) daquilo que não é eu (*self*). Como se viu, gradativamente a partir dos 3 meses de idade, inicia-se um processo de reconhecimento do eu (até por volta de 1 ano) para posterior reconhecimento do tu (até aproximadamente 2 anos) e isso tem um significado valioso para o entendimento do processo de tomada de papéis e seu desempenho. “Partindo dessas conceituações, verificamos que a criança desenvolve seus papéis de acordo com suas relações e vínculos, formando, assim, sua identidade enquanto indivíduo”. (YOZO, 1996, p. 26).

Convém também verificar a relação da matriz com os três tipos de papéis apresentados no capítulo quatro desta tese, ou seja, evidencia-se que os papéis psicossomáticos e os psicodramáticos surgem antes dos papéis sociais, e a maneira como cada um desempenhará esses papéis sociais no futuro sofre influência de todas as vivências anteriores.

O conhecimento sobre a matriz de identidade e o quanto cada uma das fases irá influenciar a aquisição dos papéis, e também a forma como esses papéis serão desenvolvidos na vida adulta é indispensável para o entendimento da maneira particular de cada indivíduo relacionar-se nos grupos.

É possível perceber claramente os reflexos que essa teoria apresenta na vida adulta das pessoas quando se comparam as fases da matriz de identidade, por exemplo, com as fases envolvidas no processo de mudança pessoal.

No processo de mudança pessoal é imprescindível que as pessoas reconheçam o eu e reconheçam o tu para tomarem consciência de seu funcionamento, bem como o funcionamento das outras pessoas que compõem o grupo no qual elas estão inseridas. Quando tomam consciência das características que predominam em seu comportamento, as pessoas podem avaliar se o seu comportamento está contribuindo ou dificultando o processo de mudança. Acredita-se ainda que, enquanto as pessoas não se reconhecem, elas não se comprometem, pois podem achar que seu comportamento individual nada tem a ver com os relacionamentos inadequados muitas vezes vividos num grupo.

O que se está querendo esclarecer é que as pessoas mudarão suas formas os comportamentos quando tiverem consciência daquilo que precisa ser mudado, enquanto não tomarem consciência de como estão agindo, pensando ou sentindo ficará difícil o processo de mudança. Conclui-se, portanto, que para as pessoas serem mais espontâneas e criativas precisam estar atentas aos seus sentimentos, seus pensamentos e suas ações, verificando assim aquilo que consideram positivo e, livrando-se conseqüentemente, de comportamentos que inviabilizam relacionamentos mais saudáveis nos grupos.

3.6.2 Teoria do Núcleo do Eu de Jaime Guillermo Rojas Bermudez

A Teoria do Núcleo do Eu foi desenvolvida por Jaime Guillermo Rojas Bermudez, um colombiano radicado em Buenos Aires, onde se tornou médico e psiquiatra. Ele foi um dos precursores do Psicodrama na América Latina e também no Brasil. Bermudez sistematizou a Teoria do Núcleo do Eu a partir da idéia de desenvolvimento da Matriz de Identidade de Moreno, incluindo ainda as idéias de Freud, Bally e Spitz, entre outros. (DIAS, 1994).

Bermudez “oferece-nos um modelo evolutivo de desenvolvimento da personalidade, destacando a interação entre o organismo e o ambiente. Ressalta a

importância da complementaridade dos papéis, tomando por base as funções somáticas da alimentação, defecação e micção”. (SOEIRO, 1995, p. 29).

A Teoria do Núcleo do Eu foi criada com base nos papéis psicossomáticos e define o desenvolvimento psicológico, e conseqüentemente, o funcionamento das pessoas considerando a integração de três diferentes áreas: área corpo, área ambiente e área mente. Conforme já se abordou no capítulo sobre a teoria de papéis, as outras dimensões de papéis existentes, ou seja, psicodramáticos e sociais, são influenciadas pelo desenvolvimento desses papéis fisiológicos.

Cumpra aqui destacar o significado de psicossomático. De acordo com Naffah Neto (1997, p. 213), é proveniente de dois prefixos gregos: *psyché* (alma) e *soma* (corpo). “Dentro de um certo dualismo, herdado do *bergsonismo*, o termo poderia descrever, aqui, o movimento pelo qual o espírito se expande pelo corpo, rompendo o automatismo mecânico da matéria; interiorizando e dando um sentido humano às funções vitais”.

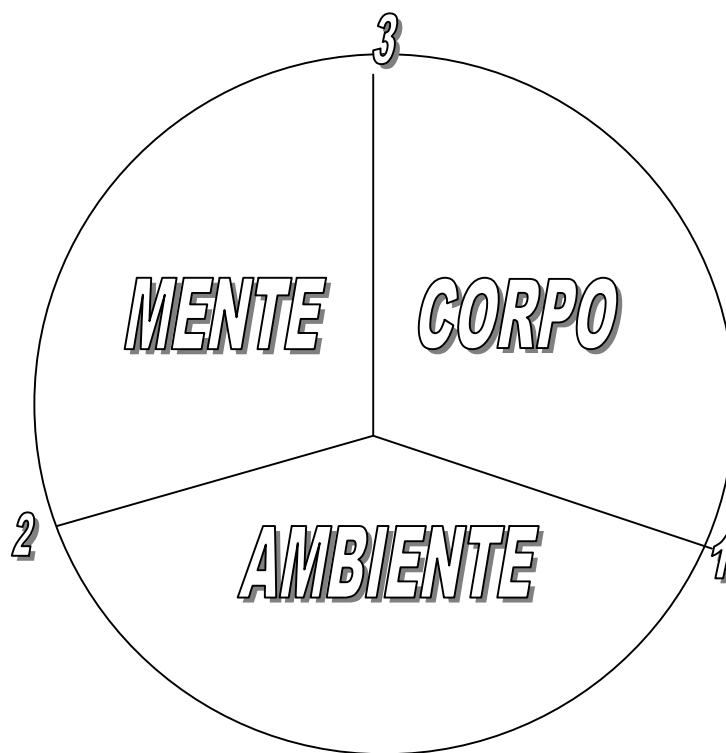
Pode-se afirmar que os papéis psicossomáticos constituem o *rotulus* escrito pela ordem vital e estabelecem os primeiros papéis que exigem do ser humano um posicionamento perante sua própria existência. (NAFFAH NETO, 1997).

Com base nos papéis psicossomáticos é que são definidos os modelos que predominarão na Teoria do Núcleo do Eu. Tais modelos baseiam-se nas funções somáticas da alimentação, da defecação e da micção e são chamados de Modelo de Ingeridor, Modelo de Defecador e Modelo de Urinador. A figura 3.3 mostra que a Teoria do Núcleo do Eu é representada por um círculo dividido por três raios de tamanhos iguais. Na figura, o número 1 corresponde ao modelo psicossomático de ingeridor, o número 2, ao modelo psicossomático de defecador, e o número 3, ao modelo psicossomático de urinador.

O Modelo de Ingeridor é estruturado até aproximadamente os 3 primeiros meses de vida de um bebê e é ele que delimita as áreas corpo e ambiente. Já o Modelo de Defecador se desenvolve a partir dos 3 meses até aproximadamente 8 meses de idade do bebê e demarca as áreas ambiente e mente. O Modelo de

Urinador estrutura-se dos 8 meses até aproximadamente 2 anos de idade e é responsável por delimitar as áreas mente e corpo. (BERMUDEZ, 1978; DIAS, 1987; SOEIRO, 1995).

Figura 3.3
Teoria do Núcleo do Eu



Fonte: Adaptado de Bermudez (1978)

Vale ressaltar que todos os Modelos do Núcleo do Eu surgem a partir do seu papel psicossomático correspondente e também do clima afetivo internalizado pelo bebê quando vivencia cada fase. Eis um exemplo do que ocorre na formação do Modelo de Ingeridor: cada vez que o bebê mama, ele registra ou capta o clima afetivo do local em que ele se encontra; esse registro é conhecido como Marcas Mnêmicas e são elas que vão formar o Modelo Psicológico do Ingeridor.

Portanto, um clima afetivo favorável ou desfavorável irá interferir no registro da Marca Mnêmica. O clima afetivo favorável permite a organização do psiquismo (que

até então era caótico e indiferenciado) sem porosidades ou sem carências, ou seja, formará um modelo completo, e a sensação registrada é a de satisfação. Já um clima hostil gera porosidades nas Marcas Mnêmicas, ou seja, as vivências são incompletas e impedem que o psiquismo seja totalmente diferenciado e organizado. O que ocorre aqui no Modelo de Ingeridor é o registro de satisfação parcial com o incorporado, fica uma sensação de insatisfação. (DIAS, 1987).

Pode-se afirmar, conforme Dias (1994), que em relação à formação de todos os Modelos do Núcleo do Eu, quanto mais climas afetivos facilitadores existirem no contexto no qual a criança está inserida, melhores serão as suas condições de desenvolvimento. Podem ser considerados climas facilitadores: aceitação, proteção e continência. Por outro lado, “quanto mais climas inibidores existirem na vida desta criança até seus dois anos, mais bloqueios existirão no desenvolvimento dos modelos psicológicos [...]”. (DIAS, 1994, p. 22). Esses climas inibidores são considerados: abandono, hostilidade, rejeição ansiedade e medo.

As vivências registradas na fase de formação dos Modelos têm conseqüências futuras e refletirão no comportamento das pessoas na vida adulta; assim, cada Modelo do Núcleo do Eu tem influência no funcionamento psicológico dos indivíduos. No Modelo de Ingeridor a influência estará relacionada aos processos de incorporação, satisfação/insatisfação, dos conteúdos do meio externo para o meio interno. No que se refere ao Modelo de Defecador, tais conseqüências envolvem os processos de criação, elaboração, expressão e comunicação dos conteúdos do mundo interno para o mundo externo. Já em relação ao Modelo de Urinador, os reflexos serão nos processos de planejamento, controle, decisão e execução de ações no mundo externo que gratifiquem desejos e necessidades internas. (DIAS, 1994).

O quadro 3.2 representa a relação existente entre os modelos, as áreas que cada modelo envolve, os processos que são gerados, e as características psicológicas dos indivíduos.

Quadro 3.2
Modelo, Áreas, Processos e Características

MODELOS	ÁREAS	PROCESSOS	CARACTERÍSTICAS
INGERIDOR	CORPO	SENTIR	Processos de incorporação satisfação/insatisfação dos conteúdos do mundo externo para o mundo interno (DIAS, 1994)
DEFECADOR	AMBIENTE	PERCEBER	Processos de criação, elaboração, expressão e comunicação dos conteúdos do mundo interno para o mundo externo (DIAS, 1994)
URINADOR	MENTE	PENSAR	Processos de planejamento; controle, decisão e execução de ações no mundo externo que gratifiquem desejos e necessidades internas (DIAS, 1994)

Fonte: Elaboração própria

Constata-se que, conforme o desenvolvimento do Núcleo do Eu de cada ser humano, será apresentada uma tendência de comportamento, com características muito peculiares a esse funcionamento psicológico. Como foi visto no quadro anterior, as pessoas que não tiveram uma adequada formação do Modelo de Ingeridor tendem a apresentar dificuldades em relação aos processos de incorporação dos conteúdos do meio externo para o meio interno, ou seja, dificuldade em sentirem-se satisfeitas consigo mesmas nas mais variadas situações vividas. Pode-se dizer que a área e o processo mais fragilizados para essa pessoa são os que se relacionam com o corpo e com o sentir.

O mesmo ocorre com o Modelo de Defecador: quando não estiver bem estruturado, levará a pessoa a encontrar dificuldades no que diz respeito aos processos de criação, elaboração, expressão e comunicação dos conteúdos do mundo interno para o mundo externo. Isso significa dificuldade em ser criativo, ou seja, a facilidade está mais em repetir coisas já prontas do que criar algo diferente.

No tocante à aprendizagem, por exemplo, Bermudez (1978, p. 39) argumenta que “um aluno que como expressão de uma etapa do processo, nos repete exatamente aquilo que leu ou ouviu, mostra, de um lado, boa memória, e de outro, sua falta de elaboração e assimilação, que lhe permitam pôr em evidência sua capacidade criativa”. A área e o respectivo processo mais debilitado aqui são: área ambiente e o processo de perceber.

Quanto ao Modelo de Urinador, as pessoas que não tiveram sua adequada formação apresentam dificuldades nos processos de planejamento, controle, decisão e execução de ações no mundo externo que gratifiquem desejos e necessidades internas. Isso implica dificuldade, por exemplo, em tomar decisões mais assertivamente, sem excessivas avaliações e projeções, concluindo-se que a área e o processo mais frágeis nesse modelo são a mente e o pensar.

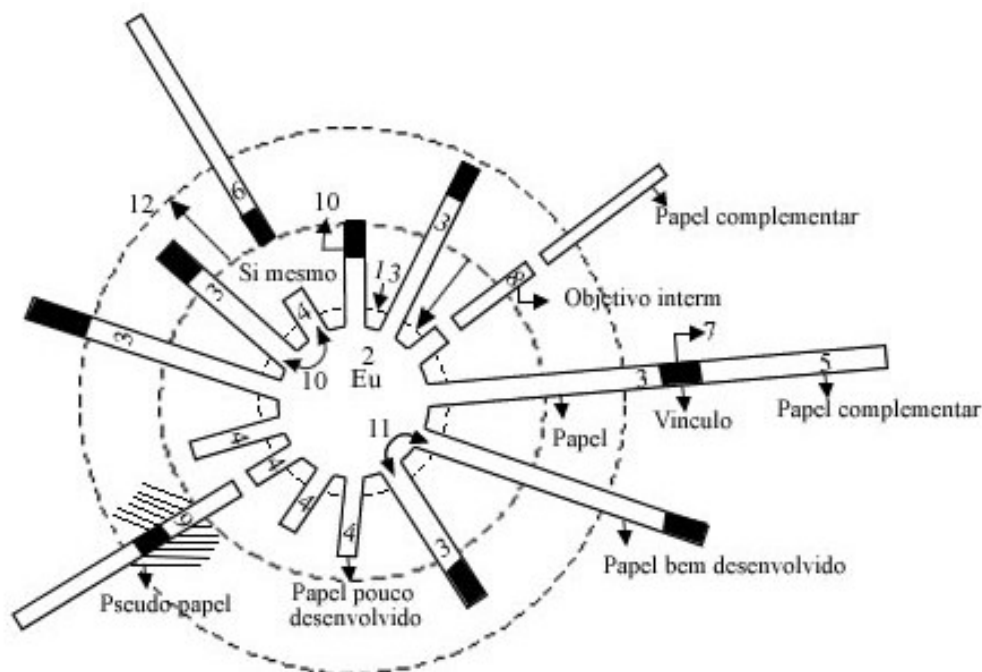
É importante esclarecer que, quando se fala em áreas debilitadas e processos fragilizados não se está falando em qualquer deficiência física por parte das pessoas, mas sim que essas áreas e processos irão influenciar suas tendências comportamentais. O que se quer dizer é que cada um tem suas peculiaridades comportamentais que refletem a forma como seus papéis foram estruturando-se ao longo da sua história de vida. É isso que demonstra as diferenças individuais de cada um. É relevante também afirmar que não são episódios esporádicos que vão determinar qual Modelo é predominante no comportamento das pessoas, mas sim a repetição de vivências, fazendo assim um registro mais forte em relação a um tipo de Modelo.

A Teoria do Núcleo do Eu, segundo Bermudez (1978), pode ser considerada uma síntese da forma de atuar do ser humano. A partir da estrutura dessa Teoria o ser humano agrega novos conhecimentos e novas vivências que se refletirão no desempenho dos seus papéis sociais na vida adulta, e poderão ocorrer de forma adequada ou não.

Em seu Esquema de Papéis, Bermudez (1978), demonstra o porquê de alguns papéis serem desempenhados mais adequadamente que outros. O Esquema de Papéis é apresentado, segundo Soeiro (1995), em uma figura estelar cujo centro é

denominado Eu, e desse núcleo saem prolongamentos de tamanhos variados. (Ver figura 3.4).

Figura 3.4
Esquema de Papéis



Fonte: BERMUDEZ (1978, p. 107)

Conforme Bermudez (1978), a figura apresentada mostra que: 1. significa o limite do Si Mesmo, ou seja, é o círculo pontilhado que está no meio da figura ; 2. representa o Eu, é centro do núcleo; 3. representam o papel propriamente dito, apresentam-se em cinco prolongamentos na figura; 4. é o papel pouco desenvolvido, e na figura é também representado por cinco prolongamentos; 5. significa o papel complementar e é demonstrado por dois prolongamentos na figura; 6. representa a relação do papel complementar com o Si mesmo, e é apenas um prolongamento na figura; 7. significa o vínculo; 8. objeto intermediário; 9. representa o pseudo papel; 10. inter-relação de papéis; 11. expansão do Si Mesmo por estado de alarme (é o maior círculo pontilhado, é o mais distante do núcleo do eu); 12. contração do Si Mesmo em situações especiais de aquecimento (é o menor círculo pontilhado, está

mais próximo ao núcleo do eu); e finalmente o número 13. representa o contexto que mantém o pseudo papel.

Soeiro (1995) salienta que todos aqueles papéis representados por um indivíduo em sua vida são representados por esses prolongamentos que aparecem na figura, e por meio do comprimento de cada um deles, se terá o significado de estar o respectivo papel bem desenvolvido ou não. O vínculo com os papéis complementares se fará mais fácil conforme esteja mais desenvolvido o papel. O autor explica, ainda, que aqueles papéis pouco desenvolvidos encontram-se com frequência cercados pelo Si Mesmo, o que dificulta bastante a vinculação.

Portanto, o esquema de papéis surge após a estruturação dos três Modelos, ou seja, o Núcleo do Eu já formado permite que dele saiam prolongamentos, que serão considerados os papéis desempenhados.

A aprendizagem do bebê no período de formação dos Modelos e mais aquela que adquire após essa fase (a partir dos 3 anos de idade) permite que se criem, conforme Bermudez (1978), os Papéis Potenciais, que para ele são importantíssimos, pois são considerados o registro dos papéis complementares e seus vínculos. “O indivíduo se confronta, assim, com uma grande quantidade de Papéis Complementares e seus Vínculos correspondentes; vê como interatuam sem participar ativamente. Por exemplo: pai e mãe entre si, vendedor e comprador etc”. (BERMUDEZ, 1978, p.105).

O conhecimento desses papéis complementares até então é formal. Somente com a própria experiência da criança, que ocorre por meio do jogo, e pelas vivências de cada papel por dramatizações espontâneas, é que ela irá descobrir os componentes que interatuam em torno de cada vínculo.

O Eu insere o indivíduo na estrutura social por intermédio dos Papéis e dos Vínculos. O alienado é um indivíduo ‘alheio’, ou ‘estranho’ à estrutura social, pois perdeu seus vínculos com ela, não tem Papéis com os quais relacionar-se, seu SMP¹ totalmente dilatado o isola do meio social e o reduz a um ensimismamento mais próximo do Natural que do Social. (BERMUDEZ, 1978, p. 111).

¹ Conforme Bermudez (1978), SMP significa Si Mesmo Psicológico.

Portanto, considera-se de fundamental importância o estudo sobre o Esquema de Papéis desenvolvido por Bermudez, pois ele demonstra como e de onde surgem os papéis sociais e a noção que cada indivíduo tem sobre seu desempenho. Percebe-se então que, de acordo com as vivências que cada um tem em sua matriz de identidade e dos registros que vão acontecendo a partir daí, será possível identificar se o papel está bem desenvolvido ou não.

As teorias aqui apresentadas, tanto a Teoria do Núcleo do Eu quanto a do Esquema de Papéis, merecem ser estudadas nesta tese voltada às organizações, pois conhecer as pessoas com as quais se convive no ambiente organizacional não é tão simples quanto possa parecer.

Quando se fala em mudanças de comportamento, propõe-se uma revisão de conceitos, de valores e de percepções do mundo, que foram registradas e aprendidas ao longo dos anos e nem sempre é fácil modifica-las no curto prazo. Assim, é imperioso que as organizações invistam em programas consistentes, que observem as pessoas e possam ajudá-las efetivamente a realizar mudanças pessoais. Acredita-se que só assim será possível realizar um programa de mudança organizacional com resultados duradouros.

Neste momento, é oportuno enfatizar que existem alguns psicodramatistas que não concordam em utilizar exclusivamente uma teoria de desenvolvimento como base para os trabalhos realizados na abordagem do Psicodrama. Eles consideram muito reducionista utilizar apenas um referencial, tendo em vista a complexidade dos diversos conceitos, teorias e técnicas morenianas. Afirmam que apegar-se apenas a um dos pilares da teoria de Moreno pode limitar as intervenções do profissional/psicodramatista.

Perazzo (2000, p. 22) é um desses críticos. Ele afirma que “qualquer tentativa de reduzir a teoria do psicodrama a, meramente, uma teoria de desenvolvimento e a uma psicopatologia é espantosamente reducionista e empobrecedora”.

Por outro lado, Aguiar (1990, p.159) argumenta que muitos são os autores que têm apresentado suas leituras pessoais sobre o fenômeno psicodramático ou então

que têm aprofundado alguns ângulos referentes a esse. “Até para que possam ser compreendidos e valorizados é mister que se tenha consciência da ótica escolhida, evitando-se destarte que se tome a parte pelo todo ou, então, a interpretação pelo fato”.

Portanto, sabe-se do risco de ser criticado quando se utiliza um referencial como a Teoria do Núcleo do Eu. Contudo, tem-se a clareza de que, como afirmou o autor acima, esse é um dos ângulos pelo qual o fenômeno poderá ser observado. Especificamente para o ambiente das organizações que demandam por objetividade nas ações realizadas, considera-se útil aplicar a Teoria do Núcleo como referência para elaboração de um instrumento que possa contribuir com a mudança pessoal e, conseqüentemente, com a mudança organizacional.

3.6.3 Teoria do Núcleo do Eu aplicada ao contexto organizacional

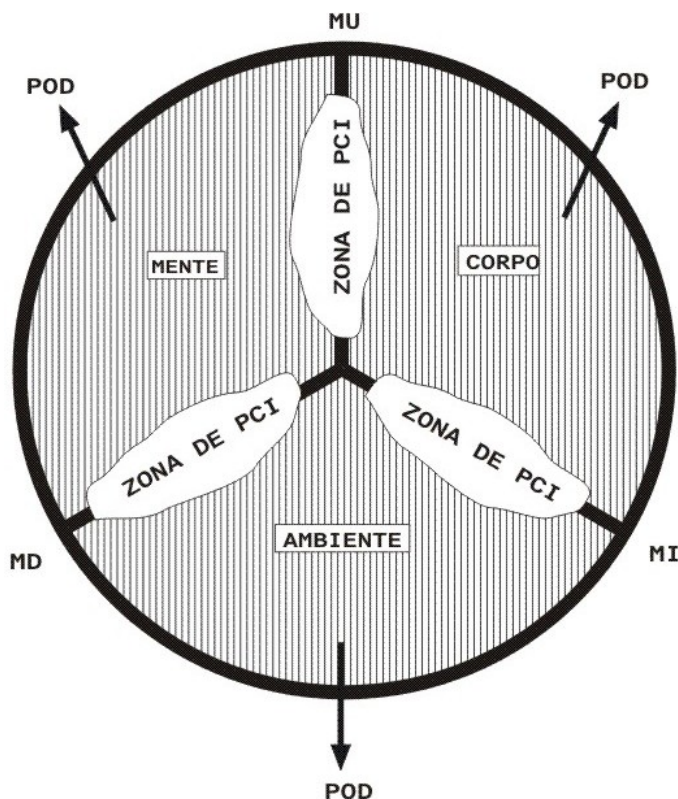
Aplicar a teoria do Núcleo do Eu ao contexto organizacional é um grande desafio, pois a literatura específica sobre o assunto está voltada para clínica e tratamento das psicopatologias dos indivíduos nesse contexto. Contudo, acredita-se que será valiosa a aplicação dessa teoria ao contexto das organizações, pois ela proporciona subsídios objetivos e consistentes para que se possa realizar intervenções mais eficazes nesse ambiente.

Como se viu nos esclarecimentos da Teoria do Núcleo do Eu apresentadas até o momento, essa teoria contribui para o entendimento da construção da personalidade do ser humano, mostrando as diferenças individuais e de que forma essas diferenças vão sendo fortalecidas ao longo da história de cada um. Convém, portanto, doravante, enfatizar ainda mais como se formam e se evidenciam essas diferenças individuais.

Todas as pessoas apresentam com intensidades variadas, porosidades em algum Modelo do Núcleo do Eu, ou seja, apresentam zonas de PCI (Psiquismo Caótico e Indiferenciado) em seu psiquismo. Isso significa que a maior parte do psiquismo da pessoa conseguiu organizar-se transformando-se em POD (Psiquismo

Organizado e Diferenciado), mas uma parte dele não, ficando então uma zona chamada de Psiquismo Caótico e Indiferenciado (PCI). (Ver figura 3.5).

Figura 3.5
Zonas de Psiquismo Caótico e Indiferenciado



Fonte: DIAS (1994, p. 22)

Essa zona de PCI, ou bolsões de PCI, como também é conhecida, é o que traz fragilidade à pessoa, pois ela se sente incompleta, ou encontra-se insegura independente das situações objetivas que vivencia. Isso implica a seguinte consequência prática para o comportamento: a pessoa relaciona-se bem com duas áreas de seu psiquismo, mas com uma delas não, pois existe uma carência.

Na figura 3.5 tem-se que MI representa o Modelo de Ingeridor, MD significa o Modelo de Defecador e MU demonstra o Modelo de Urinador. POD significa

Psiquismo Organizado e Diferenciado, e Zona de PCI, como se falou, refere-se à zona de Psiquismo Caótico e Indiferenciado.

Falar das zonas de PCI é importante, porque no Modelo em que houver maior porosidade, ou seja, maior carência de vivências que o deixem completo, então será este Modelo que irá predominar e influenciar o comportamento da pessoa. Por exemplo: zona de PCI no Modelo de Ingeridor fará com que a fragilidade da pessoa seja em relação à área corpo e ao processo de sentir. Assim sucessivamente acontece com os outros Modelos. É importante ficar claro que geralmente o que ocorre é a predominância de um Modelo poroso que influencia o comportamento da pessoa, pois quando existe mais de um Modelo poroso a pessoa não consegue relacionar-se de maneira saudável. Como afirma Soeiro (1995, p. 28) “as psicoses são o resultado da existência de porosidade em dois papéis psicossomáticos. Neste caso, haverá confusão entre as três áreas e o indivíduo funcionará com papel psicossomático que estiver íntegro”.

Essas explicações são importantes para que se entenda cada vez mais a relevância de considerar as diferenças individuais também no contexto organizacional. Muitas vezes as pessoas são tratadas todas como se fossem iguais, exigindo-se comportamentos padronizados como se todas apresentassem o mesmo funcionamento psicológico.

Constatou-se, pelo exposto até o momento, que cada pessoa funciona diferentemente da outra, e isso precisa ser respeitado, pois essas características diferentes refletirão nas atividades exercidas nas organizações. Algumas pessoas apresentarão maior facilidade para trabalhar em áreas de planejamento, organização e desenvolvimento de estratégias, enquanto outras terão facilidade para executar as atividades, ou ainda para cumprir rigorosamente rotinas pré-estabelecidas.

O que se quer enfatizar é que as diferenças precisam ser identificadas para se conseguir um ambiente de trabalho mais harmônico. Essa harmonia não tem nada de mística ou de transcendental, mas está relacionada ao fato de as pessoas

saberem respeitar essas diferenças que guardam entre si e compreender também que os papéis são complementares, não necessariamente divergentes.

A partir do momento que as pessoas, no seu ambiente organizacional, forem mais valorizadas e respeitadas em suas peculiaridades, sendo vistas e tratadas pela organização como uma partícula criadora e transformadora de seu ambiente, elas certamente usarão mais do seu potencial espontâneo e criativo para contribuir naturalmente com as mudanças necessárias.

É importante ressaltar que a Teoria do Núcleo do Eu, como foi possível verificar, é bastante complexa e, além do conteúdo apresentado, os autores também tratam das psicopatologias e das vicariâncias² de cada modelo. Não se falará aqui desse conteúdo, mesmo sabendo que elas ocorrem e que podem influenciar na visão que se tem do funcionamento psicológico de cada pessoa, pois o foco de atenção desta tese está voltado para o aspecto organizacional, não para o clínico.

3.7 A sessão de psicodrama

Considera-se a descrição da sessão de Psicodrama de fundamental importância, pois é por meio dela que se concretizam os trabalhos com os grupos seja em consultórios, hospitais, empresas, escolas ou qualquer outro ambiente. Independente do local a ser aplicado existe uma estrutura e um conjunto de procedimentos que orientam o trabalho com os grupos numa sessão de Psicodrama herdados do teatro.

Segundo Moreno (1974, p. 130), o psicodrama teve como herança do Teatro de Improvisação quatro regras básicas, que são:

² De acordo com Dias (1987) vicariância é um termo médico que designa a substituição da função de um órgão doente por seu homólogo sadio. Em relação à teoria do núcleo do eu, afirma-se que a vicariância dos modelos sadios tem duas funções principais: diminuir a tensão intranúcleo e auxiliar o modelo poroso.

1. A produção total de uma sessão, os acontecimentos, ação e diálogos, tanto no grupo como na cena, são considerados como o fio diretor da continuação e da análise do tratamento. A produção no presente é a única instância decisiva. Todo o passado se exprime de alguma forma na produção atual. Todos os estímulos e fontes de auxílio para um drama espontâneo se encontram, natural, e, por assim dizer, inevitavelmente no presente, já que se trata de uma criação imediata. Não se dispõe nem de um manuscrito de uma peça concebida por um autor nem da história de um doente. Todo o processo é, necessariamente, experimental e pioneiro para o desenvolvimento de uma terapia profunda devidamente ativa e atuante.
2. A produção é orientada para o presente (*sub specie praesentis*) e não para o passado.
3. A regra da livre associação é substituída pela regra de 'livre-atuação', onde está contida inclusive a associação de palavras.
4. O divã bidimensional da psicanálise é substituído por um espaço tridimensional. Qualquer espaço pode ser utilizado, uma sala, uma rua, um jardim ou uma construção equipada especialmente para esse fim, como o palco terapêutico, onde as vivências interiores são representadas e concretizadas. (MORENO, 1974, p.130).

Uma sessão de Psicodrama é composta por três contextos, cinco instrumentos e três etapas. Os contextos são o social, o grupal e o dramático. Os instrumentos são o cenário, o protagonista, o diretor, o ego-auxiliar e a platéia ou público. As etapas são conhecidas como aquecimento, dramatização e compartilhar.

3.7.1 Contextos

Os contextos que fazem parte da sessão de Psicodrama são o social, o grupal e o dramático. O primeiro deles “corresponde ao extragrupo, à chamada ‘realidade social’ por Moreno. É regido por leis e normas que impõem ao indivíduo que o integra, determinadas condutas e compromissos”. (BERMUDEZ, 1970, p.19).

Sobre esse **contexto social**, diz Almeida (1998a, p. 53): “o grupo da sessão psicodramática origina-se do contexto social, trazendo para dentro de sua organização elementos desse contexto. Ora representará o social, de modo amplo, ora o familiar em ‘miniatura’, ora terá dinâmica própria constituindo sua própria vida”.

Já o **contexto grupal** é delimitado pelo próprio grupo e “este contexto é sempre particular a cada grupo, apesar de o enfoque terapêutico ser sempre o mesmo. Vai dando origem a sua história, e a história, por sua vez, passa a formar parte do contexto, caracterizando-o e diferenciando-o dos demais grupos”. (BERMUDEZ, 1970, p.20).

No que se refere ao **contexto dramático**, “tudo ocorre no ‘como se’ do imaginário e da fantasia, desenvolvendo-se os papéis psicodramáticos ou representando-se os papéis sociais. O tempo será subjetivo. O espaço será virtual, isto é, aquele demarcado pela imaginação e criatividade sobre o espaço concreto”. (ALMEIDA, 1998a, p. 53).

3.7.2 Instrumentos

Os instrumentos, como já foi dito são: o cenário, o protagonista, o diretor, o ego-auxiliar e a platéia ou público. Tratando-se desses instrumentos utilizados numa sessão de Psicodrama tem-se que o **cenário** é o local onde ocorre a ação dramática, e pode ser um palco ou qualquer outro espaço preparado para a sessão de Psicodrama. “[...] O espaço do cenário é uma ampliação da vida além da vida real. Realidade e fantasia não estão em contradição, mas ambas são funções dentro de uma esfera mais vasta, o mundo psicodramático de objetos, pessoas e acontecimentos”. (MORENO, 1974, p.106).

Quanto ao **protagonista**, é um dos membros do grupo que está mais aquecido ou mais mobilizado para dramatizar. Moreno (1974, p. 107) afirma: “exige-se dele que se represente a si mesmo no cenário, que esboce o seu próprio mundo. [...] Deve atuar livremente, como lhe vier a cabeça, por isso lhe é necessário liberdade de expressão — ou seja, espontaneidade”. De acordo com Bermudez (1970, p. 20), “o protagonista nem sempre é um indivíduo, pode ser um grupo e nesse caso o Psicodrama denomina-se Sociodrama”.

O **diretor** é quem conduzirá a dramatização, ajudando o protagonista a construir o contexto dramático da sessão e nele penetrar: “[...] como diretor de cena deve estar sempre pronto a captar o menor indício que o sujeito ofereça e incorporá-lo à ação dramática, identificar o jogo com a vida do sujeito e nunca deixá-lo perder o contato com o público. [...]”.(MORENO, 1974, p.108).

O diretor apresenta três funções principais, conforme Bermudez (1970): a de produtor, a de terapeuta e a de analista social. Considera-se a função de produtor, pois é de sua competência discriminar o material trazido pelo protagonista, avaliar as cenas mais representativas para dramatizar; sugerir outras cenas que possam ampliar a visão do protagonista e favorecer seus *insights*. Ao diretor cabe também a função de terapeuta, pois é ele que inicia a sessão, realiza o aquecimento tanto o inespecífico quanto o específico; identifica o emergente grupal, conduz a dramatização das cenas, encerra-as e inicia a etapa de compartilhar; enfim, realiza todas as etapas e envolve todos os instrumentos num contexto dramático, tudo sem perder o enfoque terapêutico. A última função do diretor é a de analista social, porque lhe cabe também analisar as informações trazidas pelo ego-auxiliar, pelo público e compará-las às suas próprias observações, fazendo uma leitura das cenas e promovendo uma reflexão sobre os fatos vivenciados.

Em relação ao **ego-auxiliar**, pode-se dizer que ele contribui com o diretor na compreensão das cenas dramatizadas, e na condução do tratamento a ser realizado. Segundo Moreno (1974), ele tem também papel significativo em relação ao protagonista, pois pode fazer parte nas dramatizações representando figuras reais ou simbólicas de sua vida.

Moreno (1974) afirma ainda que a função do ego-auxiliar é tríplice: ator, terapeuta auxiliar e observador social. A função de ator é exercida por ele, pois representa o papel solicitado pelo protagonista, que pode ser o papel de pai, de filho ou qualquer outro que diga respeito à cena dramatizada. A segunda função do ego-auxiliar é de terapeuta auxiliar ou, na denominação de Bermudez (1970), a de agente terapêutico: é como se fosse uma extensão do diretor. “O ego-auxiliar deverá tomar a idéia do Diretor e transformá-la em ação, tendo especial cuidado em harmonizá-la com o contexto encenado e o papel complementar do protagonista”.

(BERMUDEZ, 1970, p. 23). A última função é a de observador ou investigador social, pois ele observa e registra as características do vínculo com o protagonista, além de detectar os detalhes que mostram a dinâmica dos relacionamentos interpessoais vividos pelo protagonista.

O **público** é constituído pelos membros e pelos ego-auxiliares. Para Yozo (1996), são os participantes que ficam no contexto grupal durante a dramatização: colaboram com comentários na terceira etapa da sessão, além de compartilhar seus sentimentos com o grupo.

Moreno (1974) argumenta que o público tem um duplo objetivo: auxiliar o protagonista ou vir a ser o próprio protagonista. Ele auxilia o protagonista, pois funciona como caixa de ressonância da opinião pública. As reações e as observações do público em relação aos fatos são tão espontâneas como as do protagonista.

3.7.3 Etapas

Uma sessão de Psicodrama envolve três momentos distintos, como foi dito anteriormente. O primeiro deles é o **aquecimento**, e a existência dele é de suma importância para que ocorra uma sessão de maneira adequada, pois um de seus objetivos é fazer com que a pessoa se distancie do contexto social e passe a vivenciar mais intensamente o contexto grupal e posteriormente o contexto dramático. Visa situar a pessoa na situação vivida no aqui e agora, fazendo-a voltar sua atenção para si mesma, desligando-se, portanto, dos fatos anteriores à sessão ou de outras preocupações pessoais.

É importante destacar que na sessão de Psicodrama o aquecimento é dividido em aquecimento inespecífico e aquecimento específico. O primeiro deles envolve os iniciadores físicos (corpo), mentais (o que leva a pensar) e ideativos (imaginar determinada cena). Portanto, o aquecimento inespecífico pode ser verbal ou corporal (quando envolve movimento). Algumas possibilidades de aquecimento inespecífico em movimento são citadas por Cukier (1992): caminhar, alongar,

alcançar o teto, usar almofadas, massagear, estimular a consciência corporal e a respiração, entre outros.

Ainda quanto ao aquecimento inespecífico, Cukier (1992, p. 31) afirma que “as atividades propostas aí são de natureza neutra, sem metas definidas, e devem favorecer um movimentar-se livre, situando-se no espaço da sala de trabalho e um reconectar-se consigo”.

Já o aquecimento específico é aquele que prepara o protagonista que surgiu do grupo para a dramatização. “[...] Corresponde ao conjunto de procedimentos destinados à preparação do protagonista para que este se encontre nas melhores condições para dramatizar”. (BERMUDEZ, 1970, p. 26).

A segunda etapa da sessão diz respeito à **dramatização**, considerada como “o núcleo do Psicodrama e o caracteriza. Durante ela o material trazido pelo protagonista é tratado com técnicas ativas, com o fim de concretizá-lo e plasmá-lo em seu contexto particular [...]”. (BERMUDEZ, 1970, p. 27).

Essa segunda etapa é quando o diretor procura identificar a cena mais apropriada para iniciar a dramatização, a partir da qual cria um clima afetivo de acolhimento de modo a deixar o protagonista o mais à vontade possível para vivenciar seus sentimentos, suas emoções para enfim trazer à tona seus conflitos e trabalhá-los nesse contexto dramático.

A terceira etapa é dedicada ao **compartilhar ou *sharing***. É quando o protagonista encerra a cena dramática e o público comunica como se sentiu, compartilha os aspectos mais marcantes por já terem sido vivenciados por eles também. Busca-se nessa etapa fazer uma integração de aspectos individuais e grupais, identificando-se como eles interagiram no decorrer da sessão. É quando o público compartilha como se sentiu em participar daquela dramatização especificamente.

Bustos (1980, p. 91), diz que essa etapa está centralizada no compartilhamento com o protagonista, inclusive do diretor e do ego-auxiliar, dos sentimentos

mobilizados durante a dramatização. Cada pessoa, portanto, compartilha “situações similares à vivenciada pelo protagonista e que a dramatização possa ter ajudado a esclarecer. O dramatizado permitirá o aparecimento de lembranças relacionadas total ou parcialmente, mas com particular significado para cada um”.

A sessão de Psicodrama envolvendo todas essas etapas, contextos e instrumentos pode ser aplicada nos mais diversos trabalhos com grupos em seus diferentes ambientes. Moreno (1974) enfatiza que tratar do grupo é uma importante alternativa ao tratamento de um indivíduo isoladamente. O segredo para sua eficácia terapêutica está no fato de que o grupo, por intermédio de um de seus membros, é representado em cena como uma unidade durante a sessão de psicodrama.

No começo do drama grego havia o grupo, o coro. THESPIS (Téspis) introduziu o primeiro ator, tomou um representante do coro e colocou-o em cena. ÉSQUILO escolheu um segundo representante do coro e introduziu-o como segundo ator. O psicodrama coloca o próprio psiquismo e seus problemas em cena. A estrutura social do psiquismo individual veio originalmente do grupo. Numa transformação no palco, personificada pelos ‘egos terapêuticos’, seus problemas são revividos pelo grupo durante cada sessão na forma de psicodrama. Os episódios mais marcantes e mais dramáticos aparecem aos participantes, após uma profunda dramatização, como algo conhecido e familiar, como seu próprio eu. O psicodrama mostra-lhes sua própria identidade, seu eu, como um espelho. (MORENO, 1974, p. 109).

Compreender a complexidade da teoria moreniana é fundamental, pois a aplicação dos recursos e das técnicas psicodramáticas precisam estar embasados nos princípios teóricos elaborados por seu autor para o adequado uso do Psicodrama.

3.7.4 Jogos Psicodramáticos

Os jogos psicodramáticos ou também chamados jogos dramáticos são um dos recursos mais utilizados nas sessões de Psicodrama, principalmente quando

aplicado nas organizações. A diferença existente entre os jogos dramáticos e outros tipos de jogos, de acordo com Monteiro (1994), está principalmente no contexto em que ocorre, o contexto dramático, enquanto outros tipos de jogos acontecem em outros campos de ação, como o futebol ou o xadrez. O objetivo também é diferente, pois no jogo dramático a intenção é trabalhar os conteúdos internos dos participantes visando a uma transformação em seu universo interior, isto é, buscando mais liberdade para expressar sua espontaneidade e criatividade.

No Psicodrama o jogo é utilizado como “atividade que propicia ao indivíduo expressar livremente as criações do seu mundo interno, realizando-as na forma de representação de um papel, pela produção mental de uma fantasia ou por uma determinada atividade corporal”. (MONTEIRO, 1994, p. 19).

Moreno acreditava que o jogo poderia facilitar o trabalho com os grupos, pois com esse recurso os participantes se permitem vivenciar o lúdico, saindo assim de um padrão intelectualizado de respostas a determinados estímulos. Com o jogo, os participantes saem de um campo tenso para entrar em um campo relaxado que propicia maior participação e envolvimento. “No campo relaxado do lúdico, os conflitos, as dificuldades, as facilidades, as complementaridades, o encontro e a comunicação são vividos, conhecidos e reconhecidos”. (DARTNER, 1995, p. 87).

Historicamente o psicodrama se origina dos princípios do jogo. A brincadeira sempre existiu, é mais velha que a humanidade, acompanhou a vida do organismo vivo como uma manifestação de exuberância, nível precursor de seu crescimento e desenvolvimento. Em nossa cultura foram principalmente ROUSSEAU, PESTALOZZI e FRÖBEL que chamaram nossa atenção para o valor educacional da brincadeira. Mas uma nova visão do jogo surgiu, quando começamos a brincar com crianças nas ruas e jardins de Viena, nos anos que precederam a explosão da Primeira Guerra Mundial: o brinquedo como um princípio de autotratamento e terapia de grupo como forma de vivência original. Assim, o jogo não é mais visto como um epifenômeno, acompanhando e apoiando metas biológicas, mas como um fenômeno *sui generis*, um fator positivo ligado à espontaneidade e criatividade. (MORENO, 1974, p.110).

Segundo Dartner (1995), foi por volta da década de 50 que, nos Estados Unidos, os jogos foram utilizados como recurso de treinamento para executivos da

área financeira. Com eles foi possível realizar simulações e visualizar estratégias de soluções de problemas, indo além da previsão de situações/acontecimentos. Na década de 80 foi que os jogos começaram a fazer sucesso nas empresas brasileiras.

A utilização dos jogos em organizações é algo valioso, pois possibilita o aprendizado de uma forma vivencial, integrando, assim, razão e emoção harmonicamente. O trabalho realizado com grupos em organizações, quando se limita apenas ao nível mais racional, enfatizando somente o intelecto dos participantes, pode dificultar a aprendizagem. Isso porque uma proposta essencialmente teórica não mobiliza as pessoas para a ação, e elas com frequência não conseguem visualizar de maneira clara a relação do conteúdo transmitido com as mudanças comportamentais necessárias no ambiente organizacional.

Ao propormos a liberação das tensões — controle físico, intelectual e emocional —, abrindo o espaço para a fluência do imaginário e da fantasia, ou seja, do verdadeiro, do autêntico, as pessoas vivenciarão seu processo espontâneo-criador, gerador do novo, transformador do conhecido cristalizado que não mais dá conta para construir, no nível do grupo presente, uma nova composição. As mudanças, portanto, são tanto no nível pessoal como coletivo, garantindo o caráter relacional de trocas e compartilhamento. Assinala-se, assim, o caráter de aprendizagem que acompanha toda a ação dramática ao longo do jogo. (DARTNER, 1995, p. 92).

Os jogos passaram a ser cada vez mais valorizados como recurso fundamental nos trabalhos com os grupos porque permitem ao homem, conforme Monteiro (1994), reencontrar sua liberdade, à medida que procura novas formas para enfrentar os desafios da vida, liberando assim sua espontaneidade criativa. “O jogo nos devolve, na sua intensidade, uma fascinante energia que nos possibilita ir e vir, trocar e transformar, promovendo a descoberta, o encontro do homem consigo mesmo, com os outros e com o Universo!”. (MONTEIRO, 1994, p. 19).

O jogo dramático, segundo Dartner (1995), possibilita ainda a manifestação de estereótipos, de conservas culturais, de modelos cristalizados que impedem a expressão da espontaneidade e da criatividade e, além de revelar e desvelar esse

mesmo jogo, também contribui com o processo de transformação e de mudanças desses mesmos fenômenos.

Diante do até aqui exposto, convém destacar que a tomada de consciência do funcionamento, tanto individual quanto grupal, pode ser facilitado com o uso dos jogos dramáticos no contexto organizacional. Porém, para que sejam aplicados de maneira adequada, deve-se respeitar e “[...] avaliar cada indivíduo e o seu desenvolvimento na dinâmica grupal [...]”.(YOZO, 1996, p. 26).

Yozo (1996) apresenta um esquema sobre jogos baseados na matriz de identidade, com quatro fases distintas que devem ser respeitadas quando da aplicação dos jogos, ou seja, o autor argumenta que existe um movimento lógico na dinâmica grupal no qual devem ser adaptados os jogos:

- a primeira é definida como EU-COMIGO: nessa etapa localiza-se e identifica-se num grupo: quem sou, como estou, como me sinto; diz respeito à primeira fase da Matriz (Identidade do Eu).
- a segunda é chamada de EU E O OUTRO: “a partir do momento em que se identifica, começa a identificar o outro: quem é o outro, como me aproximo, como me sinto. Diretamente relacionado à segunda fase da matriz (Reconhecimento do Eu)”. (YOZO, 1996, p. 27).
- a terceira é conhecida como EU COM O OUTRO: essa etapa está relacionada à terceira fase da matriz de identidade (Reconhecimento do Tu). Aqui se procura perceber o outro: como ele é, como pensa, sente, e percebe, além do que sente e pensa em relação a mim e vice-versa.
- a quarta é denominada EU COM TODOS: “após desenvolver a percepção de si mesmo e do outro, amplia esta percepção frente ao grupo, estabelecendo relação com todos, em busca de identidade e coesão grupal”. (YOZO, 1996, p. 27).

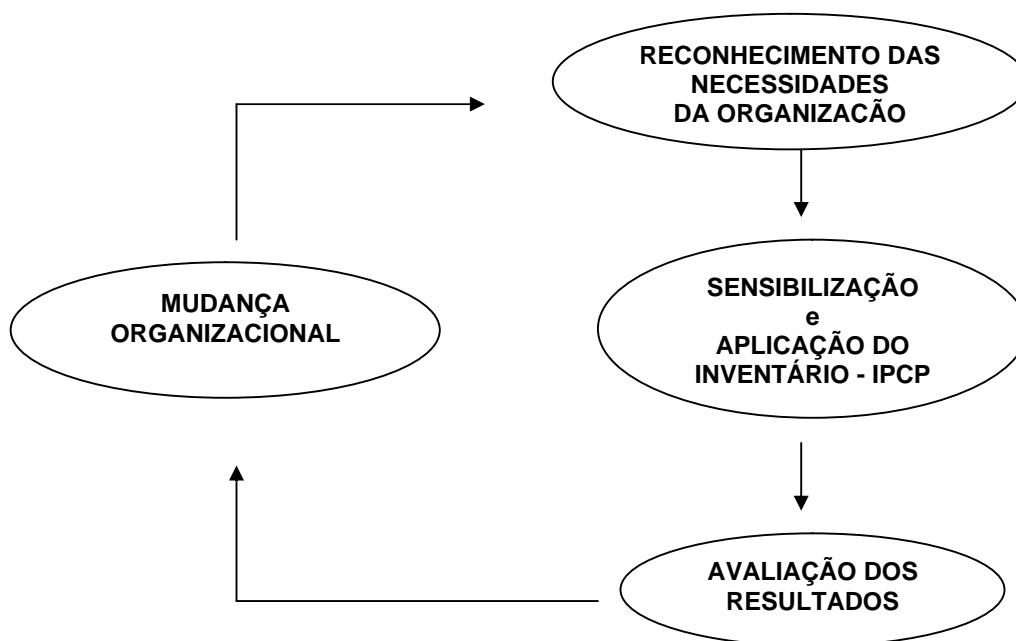
Utilizando-se os jogos em sintonia com essas fases, é possível mobilizar as pessoas para a tomada de consciência de seu funcionamento, e dos outros membros do grupo, além de contribuir para que identifiquem comportamentos favoráveis ou desfavoráveis a um relacionamento mais harmônico no ambiente em que estiverem inseridas.

Essa busca pelo autoconhecimento e pelo conhecimento do outro, e ainda a compreensão de como os vínculos afetivos são formados é condição fundamental para qualquer processo de mudança pessoal, e isso pode ser facilitado pelos jogos psicodramáticos.

CAPÍTULO 4 – PROPOSTA VISANDO À MOBILIZAÇÃO PARA MUDANÇA

É importante resgatar que o propósito principal desta pesquisa foi avaliar se a abordagem psicológica denominada Psicodrama pode possibilitar a mobilização das pessoas para a mudança organizacional planejada. Para que esse propósito fosse alcançado foi elaborada e aplicada a seguinte proposta envolvendo três procedimentos: 1. Reconhecimento das necessidades da organização; 2. Sensibilização dos participantes e aplicação de um Inventário Psicológico que a partir de agora será chamado de IPCP - Inventário Psicodramático de Características Pessoais; e 3. Avaliação dos resultados; que servem para dar sustentação à mudança organizacional. Destaca-se que na etapa 2 foram aplicados os fundamentos teóricos e técnicos do Psicodrama. O fluxograma 4.1 apresenta essa proposta.

Figura 4.1 Fluxograma da proposta visando à mobilização para mudança



4. 1 Reconhecimento das necessidades da organização

A primeira etapa de um trabalho a ser realizado com as organizações deve ser o reconhecimento de suas reais necessidades. Ainda que se tenha alguma proposta elaborada para ser apresentada, é indispensável verificar se é adequada à realidade daquele contexto.

Esta proposta visando à mobilização das pessoas para a mudança também precisa ser utilizada após diagnóstico do momento vivido pela organização, pois a aplicação dos procedimentos previstos só fará sentido se já houver no contexto organizacional algum movimento em direção à mudança e, além disso, requer envolvimento e comprometimento maior das pessoas.

O reconhecimento das necessidades proposto aqui não tem um tempo fixo para ser concluído, mas é importante utilizar várias técnicas que possibilitem conhecer mais da realidade investigada, tais como: observação, entrevistas e participação em reuniões, entre outras.

4. 2 Sensibilização dos participantes

Esta segunda fase caracteriza-se pelo contato direto com os participantes para um trabalho de sensibilização com a temática mudança pessoal e sua influência na mudança organizacional. Chamou-se esta fase de sensibilização, com o título *Repensando Minhas Características Pessoais*, cujo objetivo é identificar essas características ou padrões comportamentais e verificar o quanto eles facilitariam ou dificultariam os processos de mudança organizacional.

Todos os encontros devem ocorrer numa sala apropriada, de preferência que tenha ar condicionado, cadeiras em número correspondente ao de participantes e que não sejam fixas, de modo a colocá-las em círculo. A sala deve ter ainda bom

tratamento acústico para permitir a privacidade, reunindo, portanto, condições favoráveis à realização da atividade proposta aos grupos.

Tal sensibilização tem como objetivo envolver o grupo para realizar uma reflexão a respeito das características pessoais que predominam no comportamento de cada pessoa e o quanto elas podem interferir no ambiente de trabalho, facilitando ou dificultando mudanças mais amplas na organização. Além disso, a sensibilização tem como propósito preparar o grupo para responder ao IPCP, pois por meio desse é possível identificar três modelos de padrão de funcionamento interno, o que facilita a reflexão sobre as características pessoais e sobre as diferenças existentes entre as pessoas.

As atividades propostas e sua seqüência foram preparadas de acordo com a sessão de Psicodrama, envolvendo, portanto, os cinco instrumentos, as três etapas e os três contextos. A seção seguinte descreve como se estrutura essa etapa de sensibilização.

Os instrumentos de uma sessão de Psicodrama são: o diretor, o ego-auxiliar, o protagonista, o público e o cenário. A partir de agora apresentam-se com mais detalhes os instrumentos específicos que caracterizam a sessão aplicada nesta pesquisa.

1. Diretor - O papel de diretor é importante, pois é ele quem conduzirá a sessão e ajudará o público a se aquecer para sair do contexto social e entrar no contexto dramático.

2. Egos-auxiliares - O papel do ego-auxiliar tem função tríplice: a de ator, a de terapeuta auxiliar e a de observador social. No caso específico desta pesquisa se valoriza a terceira função.

3. Protagonista - O grupo participante da pesquisa.

4. Cenário - Sala confortável, com ar-condicionado, mesa grande e cadeiras almofadadas colocadas em círculo. A delimitação do cenário é importante, porque é

o local onde ocorre a dramatização, ou seja, é onde se vivencia o contexto dramático de uma sessão. O cenário deve ser preferencialmente circular para que haja maior envolvimento de todos os participantes, o que contribui para diminuir a distância entre o contexto grupal e o contexto dramático.

5. **Público** - O próprio grupo participante da pesquisa. Convém lembrar que em sociodrama aplicado nas organizações o grupo é ao mesmo tempo protagonista e público.

4.2.1 Etapas do primeiro encontro

As etapas da sessão de Psicodrama, conforme apresentadas no capítulo anterior, são: o aquecimento (inespecífico e específico), a dramatização e o compartilhar. A caracterização específica das etapas a serem utilizadas no primeiro dia com o grupo é apresentada a seguir.

1. **Aquecimento inespecífico** - Jogo de apresentação (apêndice E)

Objetivo: propiciar o conhecimento entre os participantes para que possam estabelecer vínculos uns com os outros e fazer com que diminuam suas defesas ou suas resistências, para desempenharem papéis de maneira mais espontânea e criativa na etapa de dramatização.

2. **Aquecimento específico** - Jogo dos cinco sentidos (apêndice F)

Objetivo: evidenciar a importância dos cinco sentidos do ser humano: a audição, a visão, o olfato, o paladar e o tato. Buscou-se explorar os cinco sentidos e mostrar o quanto as reações variam de pessoa para pessoa. Utilizam-se de cheiros variados para estimular o olfato; vendas nos olhos para estimular o tato; músicas em diversas intensidades e ritmos para estimular a audição; uma figura de revista para estimular a visão e vários alimentos para estimular o paladar. Com esse jogo é possível proporcionar aos participantes o despertar para as diferenças individuais,

para as diferentes sensações e percepções de cada pessoa, que ocorrem de acordo com seu mapa mental ou com seu aprendizado.

3. **Dramatização** - Jogo Flor de Lótus (apêndice G) e aplicação do IPCP

Objetivo: proporcionar aos participantes reflexão ou auto-avaliação em relação ao seu jeito de ser e de se relacionar com as outras pessoas e com base nisso, escolher entre as três opções oferecidas no jogo aquela que mais o caracteriza, quais sejam: Eu sou mais Razão, Eu sou mais Emoção ou Eu sou mais Ação. Esse jogo tem como objetivo também preparar os participantes para responder ao IPCP.

4. **Compartilhar**

Cada participante comenta com o grupo os motivos que o levaram a escolher a sua frase com a sua respectiva cor no jogo Flor de Lótus, além de compartilhar os sentimentos de como foi realizar tal escolha. Finaliza-se o encontro com o grupo compartilhando as suas sensações ao participar de tal sessão.

4.2.2 Etapas do segundo encontro

No segundo encontro a sessão é constituída como se descreve a seguir:

1. Aquecimento inespecífico - Entrega de um cartão com uma gravura e uma palavra escrita para cada um dos participantes.

Objetivo: levar os participantes a se conectarem com o seu mundo interno para perceberem como estão chegando para o encontro. Mostra também as diferentes percepções sobre uma palavra recebida.

2. Aquecimento específico - Jogo A Jornada (apêndice I)

Objetivo: envolver cada pessoa num trabalho de ação interior, permitindo o conhecimento do estado particular de cada uma e sua relação com o grupo. Envolve-se tanto aspectos intrapsíquicos quanto interp-síquicos. Esse jogo objetiva ainda mostrar as diferenças existentes no comportamento dos participantes, preparando-os para voltar a entrar em contato com IPCP e avaliar os resultados obtidos para verificar se eles refletem o jeito de ser de cada um ou se o resultado foi diferente do seu modo de funcionar.

3. Dramatização - Análise dos resultados do IPCP

Objetivo: mostrar as diferenças individuais e a complementaridade dos comportamentos. Além disso, essa análise objetiva também correlacionar o inventário com as categorias identificadas no jogo Flor de Lótus.

4. Compartilhar

Nesta etapa cada participante compartilha seus sentimentos ao participar nesta sessão.

4. 3 Aplicação do Inventário Psicológico chamado IPCP - Inventário Psicodramático de Características Pessoais

Separada aqui apenas por uma questão didática, esta fase ocorre durante a sensibilização no primeiro dia do encontro dos grupos. É mais um procedimento a ser adotado nesta proposta e que se destaca por seu ineditismo, ou seja, por ter sido elaborado pela própria pesquisadora como instrumento importante que visa contribuir com a tomada de consciência para as mudanças comportamentais necessárias que irão refletir nas mudanças dentro da organização. Os critérios para sua elaboração e a instrução de como aplicá-lo estão apresentados no próximo capítulo.

4. 4 Avaliação dos resultados

Após a aplicação dos procedimentos apresentados anteriormente, é importante que se faça uma avaliação com os participantes e com as pessoas-chave entrevistadas na primeira etapa de reconhecimento das necessidades da organização, para avaliar os resultados obtidos.

A avaliação é essencial para identificar se de fato houve mobilização das pessoas para o processo de mudança vivido pela organização. O ideal é que seja realizada após alguns meses para dar tempo de se perceber seus reflexos no ambiente organizacional.

É importante que esta avaliação seja realizada com as pessoas-chave da organização, sejam elas chefes, gerentes, diretores, ou grupos específicos criados para administrar as ações necessárias ao processo de mudança. Esta avaliação deve ser acompanhada pela pessoa responsável pela implantação da proposta visando à mobilização das pessoas para a mudança, seja ele um consultor externo ou interno, um diretor ou gestor de recursos humanos. Os resultados dessa avaliação são imprescindíveis para dar sustentação ao processo de mudança organizacional.

4.5 Inventário Psicodramático de Características Pessoais - IPCP

Apresenta-se neste capítulo um inventário psicológico elaborado com a finalidade de contribuir para a tomada de consciência de cada pessoa em relação às mudanças comportamentais necessárias que irão refletir nas mudanças dentro da organização.

A pesquisadora denominou o inventário psicológico de Inventário Psicodramático de Características Pessoais (IPCP), que pode ser encontrado no apêndice A. O IPCP está fundamentado na Teoria do Núcleo do Eu, que foi

organizada pelo psiquiatra argentino Jaime Guillermo Rojas Bermudez, conforme apresentado no capítulo cinco desta tese. Tal inventário apresenta um conjunto de características básicas predominantes nos comportamentos, que tem sua origem nas áreas de desenvolvimento psicológico correspondentes ao sentir, ao pensar e ao perceber. A estruturação das 14 perguntas do IPCP baseia-se nos 3 Modelos da Teoria do Núcleo do Eu, quais sejam: modelo do ingeridor, modelo do defecador e modelo do urinador.

É importante destacar que a nomenclatura utilizada a partir de agora foi modificada pela pesquisadora. O modelo do ingeridor foi substituído pela categoria Eu sou mais Emoção; o modelo do defecador, substituído por Eu sou mais Ação; e o modelo do urinador, pela categoria Eu sou mais Razão.

Os critérios definidos para elaboração das perguntas apresentadas no inventário foram inspirados nos correspondentes psicológicos de cada modelo, isto é, foram baseados nas características apresentadas no quadro 3.2, que se encontra na fundamentação teórica desta tese. Destaca-se que apenas no Modelo de Ingeridor os critérios foram criados além daquelas características descritas. O quadro 4.1 apresenta os modelos, já substituídos por uma nova nomenclatura, e os seus respectivos critérios que representam algumas características predominantes no comportamento das pessoas.

Para a análise dos resultados do inventário, devem ser somados os pontos obtidos na questão A, na questão B e na questão C. A letra que mais recebeu pontuação é a predominante; a questão A corresponde à categoria Eu sou mais Emoção, a questão B refere-se à categoria Eu sou mais Ação, e a questão C representa a categoria Eu sou mais Razão.

Quadro 4.1

Categorias e critérios para elaboração das questões do inventário (IPCP)

CATEGORIAS	CRITÉRIOS
<u>EU SOU MAIS EMOÇÃO</u>	Aceitação Autoconfiança Justiça Agradar Pessoas
<u>EU SOU MAIS AÇÃO</u>	Criação Elaboração Expressão Comunicação
<u>EU SOU MAIS RAZÃO</u>	Planejamento Controle Decisão Execução

Fonte: Elaboração própria

Após a análise dos resultados do inventário, ou seja, quando acaba de identificar a categoria a qual pertence, cada pessoa recebe um folheto que descreve uma tendência de características comportamentais que predominam naquela categoria. Com esse folheto em mãos cada pessoa faz uma reflexão e analisa se há identificação pessoal com as características descritas. (Os folhetos encontram-se no apêndice C, D e E).

As próximas três seções apresentam a descrição das características comportamentais que predominam em cada uma das categorias do IPCP e que constam no folheto recebido pelos participantes. Cada seção recebe uma introdução informando as áreas em que a categoria está baseada. Considera-se importante a apresentação das seções seguintes, pois é com base no conhecimento dessas categorias e de com qual delas cada pessoa se identifica que será despertada a consciência das ações necessárias para a mudança.

4.5.1 Primeira categoria: Eu sou mais Emoção

Esse título diz respeito à categoria de pessoas em que a zona de PCI (Psiquismo Caótico e Indiferenciado) encontra-se entre a área do corpo e a área ambiente, envolvendo, portanto, os processos de sentir e de perceber. Em outras palavras, as pessoas incluídas nessa categoria relacionam-se com as outras mais orientadas pela Emoção do que pela Razão ou pela Ação. As pessoas que pertencem a essa categoria precisariam ampliar os processos de percepção e de pensamento.

O folheto para análise dessa categoria, após a soma dos resultados obtidos no inventário, contém as seguintes características:

- relaciono-me com as pessoas influenciado mais pela emoção do que pela razão;
- eu sou uma pessoa muito acolhedora e trato as pessoas do meu convívio com muita ternura;
- eu tenho facilidade em fazer amizade;
- eu sou envolvente em meu discurso, procurando atrair ao máximo a atenção das outras pessoas;
- eu sou uma pessoa meiga, dócil e demonstro freqüentemente muita fragilidade;
- eu tenho facilidade para chorar em qualquer circunstância;
- eu sou uma pessoa muito dedicada ao que faço, dedico-me “de corpo e alma” a minhas atividades;
- eu tenho necessidade de agradar constantemente as outras pessoas;
- eu apresento senso de justiça exagerado sentindo-me freqüentemente vítima das situações
- minhas decisões freqüentemente são tomadas em função da opinião da maioria; tenho dificuldades em tomar decisões baseadas apenas em meus próprios argumentos;

- eu prefiro não apresentar opinião divergente para sentir-me aceito pelas pessoas, ou seja, evito conflito a qualquer custo;
- eu estabeleço boas relações com todos, estou sempre disposto a ouvir e a encorajar as pessoas;
- eu tenho dificuldades em impor limites às pessoas que me relaciono.

4.5.2 Segunda categoria: Eu sou mais Ação

Esse título corresponde às pessoas em que a zona de PCI (Psiquismo Caótico e Indiferenciado) encontra-se entre a área do ambiente e da mente e, conseqüentemente, refere-se aos processos de perceber e de pensar. Isto significa que as pessoas incluídas nessa categoria relacionam-se com as outras mais orientadas pela Ação do que pela Razão ou pela Emoção. As pessoas que pertencem a tal categoria necessitariam ampliar os processos relacionados ao pensamento e ao sentimento.

O folheto para análise dessa categoria, após a soma dos resultados obtidos no inventário, contém as seguintes características:

- eu sou uma pessoa muito ativa, agitada, gosto muito de movimento, mantenho um ritmo de vida acelerado;
- eu aceito desafios com facilidade;
- eu apresento com freqüência projetos fascinantes e empolgantes, porém nem sempre gosto de pensar em como executá-los;
- eu sou uma pessoa aventureira, geralmente gosto de esportes radicais
- eu me considero uma pessoa determinada e ambiciosa;
- eu realizo diversas atividades simultaneamente, não gosto de fazer uma coisa de cada vez;
- eu sou uma pessoa impulsiva;
- eu não gosto de atividades repetitivas e rotineiras;
- eu não me identifico com planejamento e organização de atividades;

- eu prefiro executar algo a ter de ficar pensando muito a respeito;
- meus processos de tomada de decisão são rápidos e imediatos, sem muita reflexão;
- eu prefiro atividades que não envolvam muita concentração;
- eu gosto de correr riscos;
- eu gosto de aplicar novidades em meus trabalhos, mas não gosto muito de criar projetos para isso.

4.5.3 Terceira categoria: Eu sou mais Razão

Esse título diz respeito às pessoas em que a zona de PCI (Psiquismo Caótico e Indiferenciado) encontra-se entre a área da mente e do corpo e, conseqüentemente, está relacionado aos processos de pensar e de sentir. Vale dizer que as pessoas incluídas nessa categoria relacionam-se com as outras mais orientadas pela Razão do que pela Ação ou pela Emoção. As pessoas que pertencem a essa categoria precisariam ampliar os processos relacionados à percepção e ao sentimento.

O folheto para análise desta categoria, após a soma dos resultados obtidos no inventário, contém as seguintes características:

- meu relacionamento com as pessoas é influenciado mais pela razão do que pela emoção;
- eu gosto de manter o controle das atividades e das pessoas;
- eu sou uma pessoa mais racional, que avalio todos os aspectos de uma determinada situação antes de tomar qualquer decisão;
- eu me considero uma pessoa metódica naquilo que realizo, disciplinada e responsável;
- eu priorizo o planejamento e a organização de minhas atividades, gosto de planejar passo a passo meus procedimentos, cronograma etc;
- eu sou uma pessoa cautelosa nos processos de tomada de decisão;

- eu corro riscos calculados, refletindo profundamente sobre os prós e contras das situações;
- eu prefiro atividades que envolvam concentração, tenho um ritmo mais tranquilo, mais desacelerado;
- eu prefiro pensar a executar;
- eu gosto de criar e realizar projetos do meu jeito e em alguns momentos chego a ser perfeccionista;
- eu gosto de desenvolver estratégias próprias para alcançar os resultados;
- os trabalhos realizados por mim são de qualidade indiscutível devido a minha dedicação.

É importante esclarecer que o inventário psicodramático de características pessoais (IPCP) em si e os resultados dele não são suficientes para trazer as mudanças necessárias para uma organização. Ele servirá como um diagnóstico do funcionamento atual das pessoas e dos grupos que ajudará a esclarecer os papéis que precisam ser mais desenvolvidos, ou seja, as categorias que precisam ser mais ampliadas, se estão mais relacionadas à ação, à razão ou à emoção. Esse processo é que impulsionará cada participante para uma tomada de consciência em relação às mudanças pessoais.

CAPÍTULO 5 - APLICAÇÃO DA PROPOSTA E REFLEXÕES ACERCA DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se como foi realizada a aplicação da proposta visando à mobilização para a mudança elucidada no capítulo anterior. Portanto, descreve-se cada um dos procedimentos adotados: reconhecimento das necessidades da organização; sensibilização dos participantes; aplicação do IPCP e avaliação dos resultados obtidos que servem para dar sustentação à mudança organizacional. Ao final de cada seção realiza-se uma reflexão sobre essa aplicação.

É importante esclarecer inicialmente que a procura pelas organizações que pudessem participar da pesquisa de campo foi orientada pelos seguintes critérios: a organização deveria necessariamente estar vivenciando processos de mudança organizacional e deveria ter interesse em envolver as pessoas nesse processo.

A pesquisadora pretendia realizar a pesquisa em pelo menos duas organizações, apesar de no projeto de pesquisa ter indicado que seria apenas uma. Para tanto, entrou em contato com pelo menos três organizações para solicitar um espaço para a pesquisa de campo, sendo todas conhecidas pela pesquisadora. Fez-se o contato, portanto, com uma organização pública estadual; com uma organização de grande porte, que atua na área de serviços, caracterizada como de economia mista, e com uma organização pública municipal.

As duas primeiras organizações mostraram-se interessadas, e o contato foi realizado com a Gerência de Recursos Humanos. A organização pública estadual solicitou uma carta de apresentação do orientador e um documento que informasse os objetivos do trabalho, tempo necessário ao desenvolvimento e recursos entre outras informações. A pesquisadora providenciou os documentos e reuniu-se 4 vezes com tal gerência para esclarecer todas as dúvidas do projeto. A gerente considerou que seria viável a aplicação naquela organização e já fazia planos para datas e seleção dos participantes. Porém, a pesquisadora foi informada que a palavra final para a aprovação da pesquisa seria da superintendência da

organização. Após cerca de três semanas de análise da proposta, aquela superintendência, julgou que não seria um momento adequado tendo em vista problemas de ordem administrativa.

Quanto à organização de grande porte que atua na área de serviços, foram feitos dois contatos também com a gerência de Recursos Humanos, que se mostrou interessada. Porém, no segundo contato realizado, declarou que seria difícil aplicar o projeto devido às circunstâncias vigentes: haviam sido desligados muitos funcionários e o clima não estava favorável a qualquer tipo de trabalho dessa natureza. A gerente informou que os funcionários ainda não tinham assimilado a demissão dos colegas, pois aconteceu abruptamente e eles estavam revoltados com a situação.

Portanto, a pesquisa foi realizada em apenas uma organização pública municipal que possui aproximadamente 6000 funcionários e conta com 18 Secretarias e órgãos que se responsabilizam por diferentes serviços prestados à comunidade. A pesquisa de campo foi realizada em uma das Secretarias que possui aproximadamente 150 funcionários.

A pesquisadora solicitou inicialmente autorização do secretário, em janeiro/2004, e a partir de então foram realizadas 7 reuniões com representantes daquela pasta nos meses de fevereiro e março de 2004. Essas reuniões ocorreram com o próprio secretário, com o diretor de recursos humanos, com a coordenadora da Assessoria de Desenvolvimento Humano, com a facilitadora (pessoa responsável por convidar os funcionários e envolvê-los na realização de cursos e eventos) daquela Secretaria e com todas as chefias dos setores. Após essas reuniões para reconhecer as necessidades da organização, iniciou-se em 05/04/2004 a atividade proposta com os grupos de servidores. Esse processo foi realizado nos meses de abril e maio de 2004.

A atividade proposta para aplicar com o grupo de servidores foi a realização de dois encontros de 3 horas cada, em dias alternados de uma mesma semana, por exemplo segunda e quarta, em horário de expediente. Enfatiza-se que o horário proposto foi durante o expediente de trabalho dos servidores, das 14 h. às 17 h. A

alta administração concordou plenamente com a realização dessa atividade, tendo em vista o momento de mudanças que estavam vivenciando e por já terem identificado a necessidade de sensibilizar as pessoas para esse processo.

Os servidores foram convidados a participar da pesquisa de campo pela facilitadora daquela Secretaria, pelo diretor de Recursos Humanos e também pela própria pesquisadora; cada um, em dias alternados, passou nas salas para explicar sobre a pesquisa de campo e convidá-los pessoalmente.

A partir desse convite os servidores se inscreviam com a facilitadora uma semana antes da data prevista para a pesquisa de campo. O primeiro grupo teve 14 servidores inscritos, dos quais só 5 participaram efetivamente. O segundo grupo foi composto de 9 participantes, porém haviam sido feitas 15 inscrições. No terceiro grupo, 7 participantes se inscreveram, mas nenhum deles compareceu. Os participantes efetivos da pesquisa, portanto, foram 14 servidores daquela Secretaria. O quadro 5.1 mostra o número de inscritos e de participantes da pesquisa.

Quadro 5.1
Número de inscritos e de participantes em cada grupo

GRUPO	INSCRITOS	PARTICIPANTES
Grupo 1	14 inscritos	5 participantes
Grupo 2	15 inscritos	9 participantes
Grupo 3	7 inscritos	0 participante
TOTAL	36 inscritos	14 participantes

Os servidores que se haviam realizado inscrito, mas não compareceram tiveram suas faltas justificadas por dois motivos principais: um deles foi que a chefia não os dispensou no dia da pesquisa; o outro motivo foi o excesso de trabalho no setor, não lhes permitindo a sair naquela data. Os quadros 5.2 e 5.3 mostram os nomes fictícios dos participantes — para preservar-lhes a identidade — e, os setores em que trabalham.

Quadro 5.2
Nome e setor dos participantes do grupo 1

GRUPO 1	
NOME	SETOR
Anastácia	Divisão de Administração Salarial
Inácia	Recursos Humanos
Maria Idalina	Assessoria Técnica
Maria Íria	Recursos Humanos
Umbelina	Gabinete do Secretário

Quadro 5.3
Nome e setor dos participantes do grupo 2

GRUPO 2	
NOME	SETOR
Antonio	Recursos Humanos
Iolanda	Divisão de Serviços Internos
Maria Antonina	Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos
Maria Elza	Divisão de Administração Salarial
Maria Isaura	Gabinete do Secretário
Marília	Gabinete do Secretário
Rosalina	Coordenação de Serviços de Saúde
Veneranda	Recursos Humanos
Zelindra	Folha de Pagamento

Fator digno de se relatar é que a pesquisa de campo foi realizada no início de um ano que seria marcado em meados de outubro por eleições municipais e que, portanto, as pessoas não se mostravam muito interessadas em participar de uma pesquisa que tratava da temática mudança organizacional, tendo em vista que no

ano seguinte muitas das estratégias e dos procedimentos poderiam ser totalmente modificados pela nova gestão.

A pesquisadora tinha a intenção de realizar a pesquisa envolvendo mais servidores dessa organização, o que fugiu ao controle de sua vontade, dependendo apenas do funcionamento da organização pesquisada. Todavia, mesmo com o número de participantes inferior ao esperado, a pesquisa foi viabilizada. Como afirma Gonzáles Rey (2002, p.171), “[...] o número de sujeitos a estudar não pode ser fixo *a priori* por regras externas à pesquisa, mas resultado das demandas que aparecem no curso das elaborações do pesquisador”.

Nas próximas seções descreve-se de maneira pormenorizada a proposta aplicada visando à mobilização das pessoas para a mudança, oportunidade em que se descrevem os procedimentos com a respectiva fundamentação da teoria e da técnica psicodramática.

5. 1 Reconhecimento das necessidades da organização

A primeira etapa foi realizar um diagnóstico na Secretaria sobre sua realidade quanto à necessidade das mudanças. Num primeiro momento a pesquisadora buscou fazer uma contextualização da atual situação vivida especificamente naquela Secretaria. Para isso foram realizadas reuniões com os seguintes representantes do Órgão: Secretário; Diretor de Recursos Humanos; Assessora de Desenvolvimento Humano; Chefias dos setores e Facilitadora - Pessoa responsável por convidar os funcionários e envolvê-los na realização de cursos e eventos (nesta pesquisa ficou responsável pela inscrição dos participantes). Nessa etapa especificamente foram realizados sete encontros entre os meses de fevereiro e março. O quadro 5.4 mostra as datas das reuniões com os representantes.

Conforme informações do Diretor de Recursos Humanos, essa Secretaria tem registro oficial, de cerca de 150 servidores, dos quais devem ser subtraídos os

afastados por licença e atestado, entre outros, e os que já se aposentaram, o que significa 30% desse número.

Quadro 5.4
Datas das reuniões com os representantes da Secretaria

REPRESENTANTES	DATAS DAS REUNIÕES
Secretário	29/01/2004
Diretor de Recursos Humanos	02/02/2004
Assessora de Desenvolvimento Humano e Diretor de Recursos Humanos	06/02/2004
Chefias dos setores e Diretor de Recursos Humanos e Secretário Adjunto	11/02/2004
Secretário e Diretor de Recursos Humanos	10/03/2004.
Assessora de Desenvolvimento Humano	18/03/2004
Facilitadora e Diretor de Recursos Humanos	26/03/2004

É importante destacar que nessa fase os entrevistados foram unânimes em reconhecer que o momento vivido pela organização exige um trabalho especificamente com as pessoas, para envolvê-las com as mudanças necessárias. Afirmaram que as mudanças tecnológicas, físicas, estruturais e também em nível hierárquico estavam ocorrendo há aproximadamente dois anos, mas que as pessoas não estavam reagindo com o ritmo necessário. Alguns investimentos foram realizados durante o ano de 2002 na tentativa de buscar envolver as pessoas, porém os projetos deixaram de ocorrer a partir de 2003, ficando como prioridade o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e a instalação de novos sistemas de computação para agilizar o trabalho realizado.

Para contextualizar o investimento realizado no ano de 2002 foram repassadas as seguintes informações à pesquisadora: a Assessoria de Desenvolvimento Humano com o auxílio de uma consultoria externa, realizou no ano de 2001 um diagnóstico entre representantes de toda a organização (amostras dentro de uma

população de aproximadamente 6000 funcionários), incluindo também servidores dessa Secretaria, e constatou a necessidade de investimento urgente num Sistema de Gestão de Pessoas. Com base no diagnóstico realizado, a consultoria sugeriu implantar, no ano seguinte esse Sistema de Gestão incluindo diversos projetos, como: Banco de Potencial, Perfil Funcional por Competência, Sistema de Carreira e Remuneração, Plano de Competência e Resultado e, por fim, Plano de Treinamento e Desenvolvimento (incluem-se aqui Programa de Integração de novos servidores, Programa de Capacitação Institucional e Programa de Capacitação Continuada). Ao longo do ano de 2002 foram implantados alguns desses projetos, como por exemplo, o Plano de Treinamento e Desenvolvimento.

Paralelamente a essa consultoria que investia num sistema de Gestão de Pessoas, prestava serviços uma outra Consultoria visando à Gestão de Processos com o objetivo de mapear todas as operações realizadas pela organização para posterior maximização dos processos operacionais. Para a implantar essa Gestão de Processos vários projetos também foram sugeridos e aplicados, tais como alteração dos programas de computação, modernizando e agilizando algumas operações; treinamento de servidores para operar com os novos programas; instalação de sistemas de informações integrados entre departamentos, entre outras sugestões.

Ocorre que no ano de 2003 foi priorizado o sistema de Gestão de Processos, e as ações sugeridas para a Gestão de Pessoas foram aos poucos sendo diminuídas, e os treinamentos que ainda continuavam eram mais técnicos: manutenção de equipamentos de informática, prática cadastral e sistemas operacionais, entre outros, em detrimento dos trabalhos de Desenvolvimento Humano que haviam sido prioridade no ano anterior: desenvolvimento de equipe, desenvolvimento gerencial, formação de facilitadores e qualidade no atendimento ao público, entre outros, que buscavam mudanças no comportamento dos servidores.

Desenhada essa situação, os entrevistados foram unânimes em concordar com a necessidade de investir nas pessoas e não só nos sistemas operacionais, pois o ano de 2003 lhes mostrara que somente investir em novas tecnologias não era suficiente para alcançar os resultados almejados.

Além dessas informações, os depoimentos do Secretário e do Diretor de Recursos Humanos revelaram que muitas mudanças estruturais (dos níveis hierárquicos e reestruturação nos departamentos) ainda iriam ocorrer durante o ano de 2004 e que seria muito importante que as pessoas estivessem mobilizadas para acompanhá-las.

Todos os entrevistados compartilharam de uma das idéias apresentadas no capítulo dois desta tese, revelando o quanto é necessário descongelar padrões de comportamentos há muito tempo estabelecidos, para ocorrer a mudança e depois o recongelamento de novos padrões de comportamento. Relataram que a maioria das pessoas daquela Secretaria não tinha conseguido adaptar-se às mudanças que a nova estrutura hierárquica exigia. Acostumadas a trabalhar e se relacionar umas com os outras de determinada forma, embora as mudanças físicas e tecnológicas estivessem acontecendo, elas preferiam não se adaptar e continuavam dando respostas antigas para estímulos novos.

A partir do que foi relatado, os entrevistados manifestaram que o trabalho com as pessoas é fundamental, e principalmente no contexto de mudanças vivido pela organização deveria haver uma ênfase em mostrar que a responsabilidade pelas pequenas mudanças no dia-a-dia da organização é responsabilidade também de cada servidor, de cada setor e que a iniciativa, o comprometimento e a responsabilidade com as melhorias e com a mudança organizacional depende muito de cada pessoa que ali se encontra.

Identificada, portanto, essa necessidade de um trabalho com as pessoas para que se envolvessem com as mudanças, e conseguido a concordância de todos os entrevistados para a realização da pesquisa com grupos de servidores, o próximo passo foi com a Assessoria de Desenvolvimento Humano para reservar as salas nas datas solicitadas, e com a Facilitadora para preparar os convites aos servidores. O período entre convite e inscrição até o início da pesquisa com os servidores foi de dez dias.

Nessa fase da pesquisa foi possível conhecer as necessidades da organização no que diz respeito à mudança organizacional e com isso conhecer também um

pouco mais sobre a cultura predominante nesse contexto. É importante lembrar que 15 servidores do nível gerencial, além do Secretário, participaram das reuniões ocorridas nessa fase, em momentos distintos.

Verificou-se que a organização já vinha passando por um processo de mudança desde o ano de 2001 e que as mudanças tecnológicas, físicas, estruturais e também em nível hierárquico estavam ocorrendo, mas os dirigentes percebiam que as pessoas não reagiam no ritmo necessário. Constatou-se que alguns investimentos foram realizados durante o ano de 2002 envolvendo o desenvolvimento das pessoas, porém isso ocorreu apenas durante um ano, pois a prioridade a partir de então foi o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e a instalação de novos sistemas de computação para agilizar o trabalho realizado. O programa de mudanças instaurado desde 2001, segundo os entrevistados, pode ser chamado de um projeto de grande escala, pois envolveu servidores das diversas Secretarias, buscando representantes de todos os níveis hierárquicos.

Constatada essa situação, os dirigentes sentiam a necessidade de algum trabalho que envolvesse novamente as pessoas para que reagissem mais rapidamente ao que estava acontecendo e que assimilassem da melhor maneira possível as mudanças que ocorreriam ao longo do ano de 2004. Eles constataram que somente investir em novas tecnologias não fora suficiente para alcançar os resultados almejados, e por isso estavam receptivos à proposta de pesquisa sugerida pela pesquisadora, de maneira a motivá-las e mobilizá-las para os processos de mudança.

Na pesquisa foi possível constatar que o programa de mudanças implantado nessa organização apresenta algumas falhas, e provavelmente oriundas de algo estrutural, ou seja, de como foi gerido o programa e de quais princípios lhe dão sustentação. Argumenta-se isso porque o programa iniciou com um projeto de grande escala, envolvendo diversos sistemas organizacionais que ao longo do processo foram descartados e constatando-se ao final que deveriam ser retomados.

De acordo com um dos autores utilizados no capítulo dois, a organização precisa ter noção do tipo de mudança que quer implantar, se é uma mudança

desenvolvimental ou uma mudança transformacional. Conhecer qual mudança será implantada é importante, porque cada tipo envolve variáveis diferentes. No caso da mudança desenvolvimental envolverá estrutura geral e estratégias, enquanto a mudança transformacional abrange a estrutura, as estratégias, as pessoas, os processos e os valores. Fica evidente que a operacionalização dos procedimentos para uma ou para outra também será diferente.

Se a decisão da organização for por uma mudança transformacional ela deverá ter o cuidado de envolver todas as variáveis citadas anteriormente e planejar minuciosamente as estratégias e os procedimentos para atingir tal objetivo. Se a noção de que tipo de mudança se deseja não estiver clara, pode-se não envolver adequadamente as variáveis necessárias e ainda não dar continuidade a ações que seriam imprescindíveis.

Como foi visto na fundamentação teórica, é importante que a organização leve em consideração uma combinação de mudanças variáveis em relação a sete elementos: sistemas, estilos de liderança, estrutura, habilidades, recursos humanos, estratégia e valores compartilhados. Os autores argumentam que esse modelo procura contribuir com a superação da crença que muitas organizações têm de que a mudança organizacional produtiva é aquela que envolve apenas a interação entre estrutura, objetivos e estratégias. Esse modelo apresentado da estrutura 7-S pode servir de um guia para a organização que deseja realizar uma mudança transformacional, pois aponta quais os subsistemas envolvidos e de que forma eles se relacionam.

O que se verificou na organização pesquisada é que havia um desejo de implantar uma mudança transformacional, mas sem envolver os elementos necessários para isso no programa de mudanças desenhado. As ações visando à mudança organizacional estavam fragmentadas, razão pela qual as dificuldades surgiram e as pessoas não compreenderam claramente quais os objetivos a serem alcançados com essas pequenas mudanças isoladas. A organização não investiu simultaneamente nos elementos que mais causam impacto num processo de mudança, conforme descrito na estrutura 7-S.

Complementando a análise anterior, é importante resgatar também a idéia de que a mudança deve ser analisada em seu caráter multinível, evitando cair num reducionismo supervalorizando uma variável e esquecendo-se das outras interdependentes. A análise sobre a mudança precisa ser em nível macro e micro para poder ser compreendida em sua totalidade. O trabalho proposto nesta tese diz respeito a uma análise mais micro da organização envolvendo as pessoas no processo de mudança organizacional; porém, ficou evidente que apenas o trabalho com as pessoas não surtirá o efeito desejado se as outras variáveis não forem simultaneamente modificadas.

A mudança organizacional está diretamente relacionada com a mudança da cultura organizacional, que se refere aos valores compartilhados pelos membros da organização e que direcionam sua forma de pensar, sentir e agir. Observou-se que esses valores compartilhados na organização em foco não são favoráveis ao processo de mudança, porque as pessoas percebem que as ações estão fragmentadas e as práticas de gestão se resumem à implantação de novas tecnologias, sem maiores mudanças.

Alguns fatores relevantes para o sucesso de um programa de mudança organizacional apresentados no capítulo dois não foram verificados nesta organização, quais sejam: clareza dos objetivos que fornecem a clareza da direção para a mudança almejada; alcance realístico e limitado do programa, ou seja, ele deve iniciar com projetos de pequena escala; consciência informada, significando que cada pessoa envolvida deve estar consciente sobre a necessidade de mudança e se envolver no processo; bom ajustamento do tempo (fornecer um senso de progresso de mudanças), seleção de estratégias apropriadas de intervenção; apoio de um *staff* competente; transferência e propagação das inovações bem sucedidas; contínua modificação e recompensas adequadas, entre outros aspectos que precisam ser observados para que o programa traga resultados efetivos. Sem respeitar esses aspectos será difícil implantar o processo de mudança.

O programa de mudança visto na organização pesquisada aponta algumas características que precisam ser destacadas: não apresenta uma visão sistêmica, não envolve adequadamente as pessoas e não fornece um senso de progresso de

mudanças, mas sim ações fragmentadas que parecem não ter relação umas com as outras. Além disso, envolve muitas Secretarias ao mesmo tempo em vez de iniciar com um projeto de pequena escala trabalhando uma Secretaria de cada vez e aos poucos ampliar o projeto, iniciou envolvendo todas as Secretarias, o que não mostrou um senso de progresso das mudanças.

Observou-se uma série de falhas no que diz respeito ao programa implantado, o que refletiu nesta pesquisa reduzindo a esperada participação das pessoas na fase de sensibilização e de aplicação do IPCP. Apenas poucas pessoas se disponibilizaram a participar porque ficou evidente que estão desgastadas e cansadas devido aos processos descontínuos que ocorrem na organização.

Outro fator relevante é que a pesquisa de campo se desenvolveu no início de um ano que seria marcado em meados de outubro por eleições municipais e que, portanto, as pessoas não se mostravam muito interessadas em participar de uma pesquisa que tratava da temática mudança organizacional tendo em vista que no ano seguinte muitas das estratégias e dos procedimentos poderiam ser modificados com a nova gestão.

Isso revela também a atenção que se deve ter com o ambiente circundante, apontado no modelo apresentado no capítulo dois. Em tal modelo foi possível observar que além das 7 variáveis internas que interferem nos processos organizacionais, há também o ambiente circundante com outros 6 fatores, quais sejam: infra-estrutura, fator tecnológico, físico, político/legal, sociológico e financeiro/econômico. Essas variáveis jamais podem ser ignoradas na implantação dos programas de mudança organizacional e, portanto, nesta pesquisa a pesquisadora também atribui aos fatores políticos/sociais o fato de poucas pessoas participarem.

Com base nos conceitos apresentados sobre mudança esporádica e incremental é possível verificar que a organização pesquisada buscou realizar uma mudança muito mais esporádica e descontínua do que uma mudança incremental. Em praticamente todo o processo de reconhecimento das necessidades da organização percebeu-se que os dirigentes daquela Secretaria estavam buscando

uma trajetória mais linear para as mudanças, ou seja, necessitavam envolver as pessoas esperando delas reações mais rápidas, sem que elas verificassem algum movimento de mudança em relação a outros aspectos importantes internos. Os pequenos e freqüentes ajustamentos, tão importantes ao processo de mudança organizacional, não estavam ocorrendo naquele contexto, mas o contrário: eventos esporádicos sinalizavam minimamente alguma mudança, mas desarticulados de outros subsistemas.

Conclui-se, portanto, que um processo de mudança organizacional demanda minuciosos estudos sobre os princípios que nortearão o programa, identificando todos os subsistemas que serão envolvidos no processo, para que o plano de ação seja integrado e respeite as diversas variáveis que compõem a organização.

5. 2 Sensibilização dos participantes e aplicação do IPCP - Inventário Psicodramático de Características Pessoais

O primeiro encontro com o grupo de servidores ocorreu no dia 05/04/2004, e o segundo encontro foi no dia 07/04/2004, ambos com duração de 3 horas cada. Este grupo foi composto por cinco participantes do sexo feminino. O segundo grupo foi reunido nos dias 26/04/2004 e 28/04/2004, com nove participantes sendo oito mulheres e um homem. O terceiro grupo estava programado para ocorrer nos dias 03/05 e 05/05, com 7 servidores inscritos, porém nenhum deles compareceu.

5.2.1 Instrumentos

A sessão para a pesquisa de campo contou com os seguintes instrumentos:

1. **Diretor:** a pesquisadora Fabiane Silveira Martins

2. Egos-auxiliares: a psicodramatista Fernanda Fonseca d'Acampora (participou do grupo 1) e a psicodramatista Roberta Aparecida Varaschin (participou do grupo 2).

3. Protagonista: o grupo participante da pesquisa

4. Cenário: sala localizada no prédio da Assessoria de Desenvolvimento Humano, um dos departamentos do órgão público pesquisado.

5. Público: o próprio grupo participante da pesquisa (lembrando que em Sociodrama aplicado nas organizações o grupo é ao mesmo tempo protagonista e público).

5.2.2 Descrição da aplicação realizada com o primeiro grupo no primeiro encontro

No primeiro dia, após a apresentação da diretora e do ego-auxiliar que esclareceram os objetivos da pesquisa e a metodologia que seria utilizada, o trabalho ocorreu num ambiente amistoso e agradável em que as participantes mostraram-se receptivas e interessadas em efetivamente participar da pesquisa.

A seqüência das etapas é descrita a seguir.

1. Aquecimento inespecífico

O jogo psicodramático aplicado na apresentação que serviu de aquecimento inespecífico foi bem aceito pelas participantes, que se sentiram à vontade em falar, além do nome, o tempo de serviço, as atividades e algumas informações sobre a vida pessoal. Elas foram acolhedoras umas com as outras, o que já proporcionou um clima favorável em um ambiente harmonioso e confortável para a pesquisa.

2. Aquecimento específico

Para iniciar o aquecimento específico a diretora utilizou-se de iniciadores físicos¹: pediu ao grupo que se movimentasse pela sala, alongasse, respirasse fundo e também que cada uma atentasse para as sensações e os sentimentos vivenciados.

Utilizou-se o jogo psicodramático Os cinco sentidos, no qual neste predominam os iniciadores fisiológicos, que estimulam nos participantes a sensibilidade para o conhecimento do seu próprio corpo e a percepção intracorporal. As participantes ficam atentas e mostram-se presentes a cada sentido estimulado. No intervalo de cada estímulo ocorrem as consignas: retirar as vendas dos olhos, respirar profundamente, registrar as sensações que cada etapa do exercício traz. As diferenças individuais ficaram evidentes nas reações de cada pessoa aos estímulos, assim como as diferentes formas de se relacionar com os objetos tocados, com os odores etc.

O resultado do jogo foi positivo: permitiu que cada participante ficasse mais atenta em detalhes do comportamento antes não percebido. Elas relataram sobre o aproveitamento, enfatizando a importância de cada qual olhar para dentro de si mesma e ser mais cuidadosa com os detalhes e as reações comportamentais. Eis, em suas palavras, uma amostra dessa avaliação:

os julgamentos das pessoas são realizados sem muito critério e os relacionamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto na família ficam superficiais por este motivo. As diferenças de percepção entre as pessoas acabam não sendo respeitadas, pois a maioria julga que o seu comportamento e as suas reações são as mais corretas querendo que os outros tenham comportamentos muito parecidos.

O momento do jogo que impressionou a todas foi o estímulo à visão, pois cada uma interpretou a seu modo a figura apresentada. Diversas percepções da figura foram apresentadas: um homem protestando, um homem muito irritado e projeção

¹ Iniciadores físicos são exercícios de alongamento e respiração, entre outros.

de um escritório ao ar livre, entre outras interpretações. As participantes concluíram que a percepção de cada um envolve elementos seus, sensações próprias e refletiram que a maior parte das vezes se projeta e se julga uma imagem sem muitos critérios objetivos. Elas correlacionaram o jogo às ações do cotidiano no ambiente de trabalho e concluíram também que há necessidade de mudar o foco da percepção para que se compreenda mais as pessoas com as quais se trabalha.

Houve relatos ainda sobre a importância de se aproximar e compreender a forma de pensar e de ser de cada membro da organização, porque o jogo ensinou-lhes conhecer aspectos particulares da personalidade de cada uma que certamente não se revelam no ambiente organizacional. Uma das participantes argumentou: “quanto mais cada uma conhece a si própria e ao colega, mais respeito existe, pois cada uma tem uma história de vida que torna uma pessoa diferente da outra e todos devem ser valorizados”.

Tal etapa foi fechada com a diretora e o ego-auxiliar traçando um paralelo entre os comentários realizados e o objetivo da pesquisa, preparando as participantes para a etapa de dramatização.

3. Dramatização

Nessa etapa o jogo psicodramático utilizado foi Flor de Lótus, com o objetivo de preparar as participantes para responderem ao IPCP — Inventário Psicodramático de Características Pessoais. A participação do grupo foi efetiva. Elas analisaram em detalhes a Flor de Lótus: sua forma, suas cores e suas frases. A diretora informou que as frases foram colocadas de maneira aleatória sobre as pétalas da flor, não apresentando nenhuma relação direta entre cores e frases.

A consigna ditada pela diretora foi a de que cada participante de maneira intuitiva e de forma coerente com seu modo de agir, de pensar e de sentir e numa relação mais íntima com a flor escolhessem a frase que mais as representasse. Após a escolha da frase elas foram orientadas a pegar uma pequena flor (que estava posicionada ao lado da Flor de Lótus) com a cor relacionada à frase escolhida. Uma das participantes ficou em dúvida sobre qual flor pegar e

argumentou: “ é muito difícil escolher uma delas, pois entendo que todo ser humano apresenta as três características colocadas aqui, às vezes somos mais razão, em outras mais emoção e outras ainda mais ação. Eu me vejo um pouco de cada”.

Essa dúvida levou a diretora a esclarecer que a argumentação da participante estava correta, somos realmente um amálgama dos três tipos de características dispostos aqui, e assim é que ocorrem os processos vividos em nosso mundo psíquico, ou seja, processo de pensar, de perceber e de agir. Todavia, cada um de nós apresenta uma tendência que nos diferencia quando reagimos a determinadas situações e quando nos relacionamos com as outras pessoas. Uma dessas categorias predomina em nosso comportamento. Feitas as explicações, a participante compreendeu a idéia central do jogo e escolheu a sua flor, no que foi seguida pelas outras componentes. Os resultados das escolhas do jogo Flor de Lótus são mostrados no quadro 5.5.

5.5 Quadro de resultados do jogo Flor de Lótus

PARTICIPANTES²	FRASE
Anastácia	Eu sou mais Ação
Inácia	Eu sou mais Razão
Maria Idalina	Eu sou mais Emoção
Maria Íria	Eu sou mais Emoção
Umbelina	Eu sou mais Emoção

Fonte: Pesquisa de campo

Na seqüência as participantes passaram a responder ao IPCP — Inventário Psicodramático de Características Pessoais. Para tanto, a diretora chamou a atenção para o enunciado na capa e sugeriu a leitura em conjunto para esclarecer as dúvidas.

² Nomes fictícios.

O preenchimento do inventário foi acompanhado pela diretora e pelo ego-auxiliar levou em média vinte minutos. As protagonistas foram orientadas identificar seu inventário com qualquer símbolo (talvez um desenho) antes de entregá-lo à diretora, pois seria recolhido para ser conferido o resultado e devolvido no encontro seguinte. A sugestão do símbolo foi para deixar as pessoas mais à vontade, afastando a preocupação de suas informações serem usadas no ambiente organizacional posteriormente contra elas mesmas.

4 . Compartilhar

A diretora solicitou que cada pessoa compartilhasse com o grupo seus sentimentos, suas sensações e emoções em relação à experiência vivida. As participantes compartilharam que estavam mais relaxadas, sentindo-se bem e satisfeitas por contribuir com a pesquisa. Surpreenderam-se por não ter sido um encontro cansativo, pois sentiam-se leves e afirmaram que foi agradável, divertido e ao mesmo tempo proporcionou uma profunda reflexão a respeito de possíveis mudanças no ambiente de trabalho. Todas elas saíram com a expectativa de saber o resultado do inventário.

Para finalizar essa primeira sessão a diretora fez um breve processamento teórico, ou seja, apresentou questões teóricas e técnicas do Psicodrama, utilizando alguns conceitos da Teoria do Núcleo do Eu com o objetivo de as participantes compreenderem o respaldo teórico da pesquisa.

5.2.3 Descrição da aplicação com o primeiro grupo no segundo encontro

O segundo encontro com esse mesmo grupo ocorreu com intervalo de um dia, e foi propositalmente planejado desta forma para que as participantes não ficassem dois dias seguidos fora de seu ambiente de trabalho. A seguir, descrição das atividades realizadas em cada etapa da sessão.

1. Aquecimento inespecífico

As participantes manifestaram curiosidade em saber o resultado do IPCP e revelaram grande expectativa com relação ao segundo encontro. A diretora iniciou o trabalho apresentando uma caixinha contendo vários cartões com uma gravura e com uma palavra escrita (por exemplo: educação, serenidade, deleite, fraternidade, obediência, compreensão, entre outras) e orientou que cada uma delas, sem olhar para o conteúdo do cartão, pegasse aleatoriamente um deles para só após fazer a leitura e refletir sobre o significado da palavra escolhida. Logo após a diretora solicitou que cada uma relatasse ao grupo de que forma interpretou a palavra recebida, ou seja, qual relação teria a palavra com o seu momento atual. As respostas foram:

- Maria Idalina associa a palavra Serenidade ao primeiro encontro vivenciado na pesquisa e relata:

essa palavra encaixa bem com o meu momento, pois fiz uma grande reflexão após o nosso primeiro encontro e percebi que tenho que estar mais serena, prestar mais atenção em mim mesma, no que eu faço em meu dia-a-dia. Hoje pela manhã por exemplo fiz uma caminhada na praia antes de ir ao trabalho e pude sentir bem a areia e a água tocando meus pés. No ônibus prestei atenção ao trajeto que faço todos os dias que já virou automático. Estou buscando realmente a serenidade para lidar com os problemas de outra maneira. Eu aprendi muito no primeiro dia e quero aplicar este conhecimento na minha vida. Não é fácil, pois caímos na rotina facilmente.

- Umbelina revela que Entusiasmo afirma que é uma palavra-chave em sua vida:

Ao acordar todos os dias já procuro agradecer por ter saúde, por ter trabalho e por poder curtir a vida como ela deve ser. Já passei por momentos muito difíceis, mas hoje, superadas algumas doenças principalmente uma forte enxaqueca, que me levava sempre aos hospitais, procuro além de ser uma pessoa entusiasmada com a vida, procuro ajudar outras pessoas. Eu participo de um grupo religioso e faço palestras para ajudar a elevar a auto-estima das pessoas que freqüentam.

- Com a palavra Verdade, Inácia diz que é sempre muito verdadeira e que procura encontrá-la em tudo, principalmente no relacionamento com as pessoas.

- Maria Íria apresentou a palavra Beleza e falou que é importante olhar para o belo que existe em cada pequeno detalhe: o mar, as flores, a lua, ou seja, valorizar as pequenas coisas é muito importante. Relata que desde o encontro passado aprendeu a valorizar mais a visão detalhada, evitando pré-julgamentos. Afirmou que as vivências de segunda-feira ajudaram-na a tomar consciência disso, e disse ainda que “as coisas aprendidas aqui de certa forma a gente já sabe, mas elas ficam esquecidas e então participar do primeiro dia já deu uma sacudida”.

- Com a palavra Fraternidade, Anastácia afirmou que adora ajudar as pessoas: “hoje mesmo levei um pacote de balas a um lar que trata de crianças carentes”. Mas disse, que ser fraterno é difícil, principalmente com as pessoas com quem se convive mais de perto. Segundo sua reflexão é mais fácil ser fraterno com estranhos, levar uma ajuda esporádica a quem precisa, do que olhar para as pessoas a nossa volta, seja em casa seja no trabalho, procurando melhorar o relacionamento nos detalhes. Conclui que este é bem mais difícil.

A diretora fechou o aquecimento buscando unir todas as palavras que surgiram e relacioná-las com a necessidade de mudança pessoal para se obter os resultados em relação à mudança no ambiente organizacional.

2. Aquecimento específico

Nessa etapa, utilizando-se de iniciadores físicos³ a diretora dá as seguintes consignas: levantar, alongar o corpo, bocejar, respirar fundo para se preparar para o início de uma viagem, uma longa viagem que seria realizada. Percebeu-se que elas já estavam mais familiarizadas com o método de trabalho utilizado e prontamente colaboraram e foram seguindo as consignas dadas pela diretora sem resistência alguma ao aquecimento corporal. A partir desse aquecimento, solicitou-se às

³ Iniciadores físicos são exercícios de alongamento e respiração, entre outros

participantes que sentassem confortavelmente em seus lugares, e fechassem os olhos para que pudessem iniciar a jornada (ver apêndice I).

O grupo participou tranquilamente do jogo, seguindo as orientações da diretora, ou seja, mantendo os olhos fechados e procurando seguir os percursos lidos pela diretora. Perceberam-se as diferentes reações durante o jogo: a maioria estava bem relaxada, com o corpo bem confortável na cadeira; uma delas sentia-se meio incomodada com a venda nos olhos, mexia sempre tentando arrumar e ficava muito inquieta na cadeira.

Após o jogo as participantes fizeram alguns comentários que foram delineando claramente o jeito de ser de cada uma. Anastácia, mais inquieta durante o jogo, relatou que não consegue concentrar-se nesse tipo de exercício, pois tem dificuldades em ficar muito tempo parada e prefere ler um livro para viajar na história, mas esse tipo de viagem feita aqui ela não gosta. No dia anterior, essa participante se identificara com a frase Eu sou mais ação, o que demonstra coerência do comportamento, revelando-se mais com as características desta categoria.

Inácia relatou sobre a associação que fez a um lugar para onde viaja sempre aos fins de semana e disse que teve dificuldade em mudar o trajeto quando indicado, pois não lhe era familiar o que estava sendo indicado pelo jogo; falou que fica muito presa à realidade e prefere uma rotina para seguir, o que dificulta fugir ao seu padrão como ocorreu no jogo. Ela afirmou: “eu sou mais pé no chão, mais racional”. Essa participante identificou-se com a frase Eu sou mais Razão no exercício realizado no dia anterior, o que demonstra coerência do comportamento, revelando-se mais com as características desta categoria.

As participantes Umbelina, Maria Íria e Maria Idalina relataram que foi simples realizar o exercício e que se envolveram facilmente com as consignas que estavam sendo dadas durante a jornada. As falas de todas elas permitiram perceber as maneiras diferenciadas de cada uma reagir. O jogo alcançou seu objetivo envolvendo aspectos intrapsíquicos e interpssíquicos, preparando-as para voltar a entrar em contato com o IPCP e analisar os resultados obtidos.

3. **Dramatização:** Análise dos resultados do IPCP

Posicionou-se a Flor de Lótus no centro da sala com suas respectivas flores e distribuíram-se os inventários em torno dela com o objetivo de direcionar a atenção das participantes para a análise dos resultados. A partir daí solicitou-se que cada uma caminhasse ao redor da flor e olhasse para as cores e nomes e pegasse o seu inventário, identificado com aquele símbolo feito no encontro anterior. De posse do inventário as participantes foram instruídas a verificar se o resultado correspondia à cor da flor que cada uma pegara anteriormente ao preenchimento do inventário, ou seja, se correspondia à mesma categoria escolhida no dia anterior. Caso os resultados fossem diferentes, ou seja, se a pessoa se identificou com uma categoria e pegou uma flor com uma cor, mas o resultado do inventário não fechou com a mesma categoria, realizava-se uma discussão com o grupo para verificar o que poderia ter ocorrido em relação às respostas que não foram coerentes com o seu jeito de ser. Nesse momento surgiram vários comentários e sugestões em relação ao IPCP. Os resultados obtidos com o IPCP são apresentados no quadro 5.6.

5.6 Quadro comparativo entre resultados do jogo Flor de Lótus e resultados após a aplicação do IPCP

PARTICIPANTES⁴	Jogo Flor de Lótus	IPCP
Anastácia	Eu sou mais Ação	Eu sou mais Razão
Inácia	Eu sou mais Razão	Eu sou mais Razão
Maria Íria	Eu sou mais Emoção	Eu sou mais Emoção
Maria Idalina	Eu sou mais Emoção	Eu sou mais Razão
Umbelina	Eu sou mais Emoção	Eu sou mais Razão

Fonte: Pesquisa de campo

⁴ Nomes fictícios.

Os resultados do inventário mostraram que três pessoas não obtiveram a mesma categoria escolhida no jogo Flor de Lótus: Anastácia, Maria Idalina e Umbelina. Por isso cada pessoa foi instruída a consultar o IPCP e verificar o que teria ocorrido em relação às respostas dadas. Elas foram orientadas para ficarem à vontade para realizar qualquer modificação. Após essa revisão, não houve nenhuma alteração e a diretora solicitou àquelas pessoas que tiveram as mesmas categorias que se reunissem para receber um folheto contendo as características que mais predominam na categoria, e também dois folhetos correspondentes às outras categorias para analisar se por acaso havia maior identificação com as características do outro folheto que não aquele relativo ao resultado do IPCP.

Em seguida foi realizada uma discussão mais aprofundada e três pessoas (Anastácia, Maria Idalina e Umbelina) que estavam na categoria Eu sou mais Razão puderam perceber que não se identificavam tanto com aquela categoria: a identificação era muito maior com as outras descritas nos outros folhetos. Anastácia identificou-se mais com a categoria Eu sou mais Ação e Maria Idalina e Umbelina com a categoria Eu sou mais Emoção.

Essa etapa foi muito descontraída e interessante: quando as participantes liam em voz alta as características descritas nos folhetos das categorias elas sorriam, porque se viam naquela descrição. Foi interessante também porque uma colega contribuía com a outra no sentido de identificá-la, afirmando: “veja, você é mesmo assim, lá no trabalho você tem bem essas reações mesmo, parece que estou vendo você inteira nessa descrição”. Ao contrário, quando uma categoria não era coerente com aquela escolhida pela participante, as colegas exclamavam: “não, você não tem nada a ver com essa descrição, aquela outra categoria representa muito mais você”. A análise dos resultados ocorreu num clima descontraído, amistoso, em que uma pessoa buscava contribuir com a outra nesse processo de autoconhecimento proposto nesta pesquisa.

O interessante a destacar aqui é que os resultados do IPCP não foram representativos do comportamento de três pessoas, mas elas confirmaram que o resultado do jogo Flor de Lótus foi mais representativo. Isso demonstrou que o processo anterior ao inventário já propiciou uma auto-reflexão importante que

permitiu às participantes observar mais atentamente seu jeito próprio de ser, pensar e agir.

Após essa análise ficou confirmado que três pessoas se identificaram com as categorias escolhidas no jogo Flor de Lótus e que o IPCP, portanto, não representou de maneira precisa e unânime o jeito de funcionar de cada participante, a não ser com apenas duas pessoas que o resultado foi coerente com a escolha no jogo Flor de Lótus. Ainda assim, considera-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado com esse grupo, mesmo sem a assertividade do IPCP, pois o objetivo foi promover a reflexão sobre as mudanças pessoais necessárias que causam impactos diretos na mudança organizacional. E isso foi alcançado.

4 – Compartilhar

A etapa de compartilhar propriamente dita não houve, pois as participantes passaram a fazer uma elaboração mental sobre todos os jogos aplicados, sobre o IPCP e acerca da pesquisa de campo como um todo.

Essa elaboração foi muito importante, pois as participantes deram sua opinião sobre como se sentiram participando desta pesquisa, fizeram um fechamento dos dois encontros manifestando positivamente suas opiniões e quanto de aprendizado tiveram durante os dois encontros. As três pessoas que tiveram a categoria do IPCP diferente do jogo Flor de Lótus, ou seja, as três que tiveram como resposta do IPCP a categoria Eu sou mais Razão, comentaram sobre o inventário que as respostas dadas foram mais em relação ao que gostariam de ser e como gostariam de ser vistas no trabalho, daí suas respostas terem sido impulsionadas mais por algo idealizado do que pelo real. As outras duas relataram que o resultado fechou porque foram muito espontâneas, buscando dar respostas que realmente representassem seu comportamento. Elas avaliaram positivamente o IPCP considerando que ele ajuda muito numa reflexão pessoal sobre as características comportamentais e naquilo que podem fazer de diferente para melhorar suas reações com as outras pessoas, principalmente no ambiente de trabalho.

A diretora fechou o encontro agradecendo a presença de todas, inclusive do ego-auxiliar, informando que o inventário foi testado com elas e apesar da imprecisão nos resultados, a idéia era poder e, com base nessa experiência aperfeiçoá-lo. A diretora destacou ainda a importância de uma constante busca pelo autoconhecimento e que a complementaridade das habilidades e dos comportamentos realmente deve ser buscada no ambiente de trabalho para alcançar as mudanças necessárias na organização.

5.2.4 Descrição da aplicação com o segundo grupo no primeiro encontro

Este grupo foi constituído por 8 mulheres e 1 homem. A maioria deles informou que a pesquisa foi muito elogiada pelos participantes do grupo anterior e por isso resolveram participar. Os instrumentos dessa sessão foram os mesmos descritos no primeiro grupo, com exceção do ego-auxiliar, que aqui foi a psicodramatista Roberta Aparecida Varaschin. O detalhamento das etapas ocorridas com este grupo estão descritas a seguir.

1. Aquecimento inespecífico

Este grupo iniciou com cerca de trinta minutos de atraso. Foi dada uma tolerância de 20 minutos antes de se iniciar o aquecimento inespecífico, após a qual iniciaram-se as apresentações com os cinco participantes presentes naquele momento. Após esse início, de 5 em 5 minutos chegava mais um participante, quebrando o ritmo do trabalho, pois cada um dava sua explicação pelo atraso, o que desaquecia o grupo já atento às apresentações. Além disso, a apresentação da diretora e do ego-auxiliar com os devidos esclarecimentos sobre os objetivos da pesquisa e a metodologia que seria utilizada foram repetidos algumas vezes. Apenas 40 minutos após o horário combinado para iniciar os trabalhos é que o grupo estava completo.

Considera-se que o fator atraso dos participantes prejudicou um pouco essa etapa de aquecimento, pois as pessoas dispersavam sua atenção a cada chegada de um novo participante. A maioria deles já se conhecia e privava de certa intimidade que lhes permitia fazer brincadeiras com os colegas que chegavam do tipo: “você, hein, sempre atrasado, fulano”, “teu chefe não liberou do serviço e você veio fugido, por isso se atrasou, né??”.

2. Aquecimento específico

Para iniciar o aquecimento específico a diretora utilizou-se de iniciadores físicos iguais aos utilizados no primeiro grupo.

O grupo começou a caminhar e se dispersar pela sala, a formar subgrupos de mais ou menos três pessoas para conversar sobre os problemas do setor e fazer comentários sobre o trabalho. A diretora retomou as consignas e solicitou que buscassem caminhar e alongar retirando o verbal, procurando entrar em contato consigo mesmo verificando pontos de tensão no corpo, passando a um trabalho mais introspectivo.

Utilizou-se o jogo psicodramático Os cinco sentidos, conforme descrito no grupo anterior. Cinco participantes ficaram atentas e mostraram-se presentes a cada sentido estimulado; por outro lado, quatro participantes não conseguiram concentrar-se e riam quando a diretora e o ego-auxiliar aplicavam o jogo, a ponto de espiar por baixo das vendas para darem risadinhas. Esse grupo de quatro pessoas mais dispersas tirava a concentração dos outros cinco que estavam interessados na realização do jogo.

Ao término do jogo, verificou-se que o grupo mais concentrado alcançou o objetivo: prestar atenção ao seu modo próprio de reagir aos estímulos externos e perceber as diferenças individuais entre as pessoas. Já o grupo que se mostrava mais disperso fez comentários superficiais sobre a vivência, não conseguindo aprofundar questões relacionadas ao seu autoconhecimento.

3. Dramatização

Nesta etapa o jogo psicodramático utilizado foi o Flor de Lótus, já descrito na apresentação do primeiro grupo. A participação do grupo neste jogo, assim como no outro, ficou dividida, podendo-se classificar entre os interessados e os não-interessados em participar efetivamente da pesquisa. No grupo dos não-interessados, com quatro pessoas, estava o único homem entre os participantes e que ocupa uma posição privilegiada na organização, razão pela qual ficou claro que usava sua autoridade para inibir indiretamente a participação das outras pessoas interessadas. Ele muitas vezes monopolizava as falas, argumentando sobre assuntos que não diziam respeito aos jogos aplicados, ou seja, ele fugia o tempo todo da temática principal da pesquisa: o autoconhecimento para impulsionar uma reflexão sobre as mudanças pessoais necessárias no ambiente de trabalho.

Dessa forma, as pessoas desinteressadas realizaram esse jogo superficialmente, ou seja, sem muita reflexão sobre sua maneira de ser para escolher a frase que mais as representava, com escolhas extremamente rápidas. Os outros participantes procuraram participar mais efetivamente e se envolver com o jogo como foi solicitado. Os resultados das escolhas do jogo Flor de Lótus estão no quadro 5.7.

5.7 Quadro de resultados do jogo Flor de Lótus

PARTICIPANTES⁵	FRASE
Antonio	Eu sou mais Emoção
Iolanda	Eu sou mais Ação
Maria Antonina	Eu sou mais Emoção
Maria Elza	Eu sou mais Emoção
Maria Isaura	Eu sou mais Ação
Marília	Eu sou mais Emoção
Rosalina	Eu sou mais Ação
Veneranda	Eu sou mais Ação
Zelindra	Eu sou mais Razão

Fonte: Pesquisa de campo

⁵ Nomes fictícios.

Na seqüência os participantes responderam ao IPCP — Inventário Psicodramático de Características Pessoais, conforme descrito na seção anterior.

4 . Compartilhar

A diretora solicitou que cada pessoa compartilhasse com o grupo seus sentimentos, suas sensações e emoções em relação à experiência vivida. Essa etapa também ficou dividida, com participantes que se envolveram mais e os que não se comprometeram internamente com a pesquisa. O primeiro grupo compartilhou que gostou de ter participado, pois era um tipo de atividade diferente daquelas a que estão acostumados e porque esta pesquisa proporciona uma reflexão muito mais pessoal. O outro grupo revelou que considerou o encontro cansativo, que esperavam mais dessa atividade e que a expectativa foi formada a partir da opinião das participantes da semana anterior, mas que acabou sendo frustrada.

Para finalizar essa primeira sessão a diretora reforçou que a participação na pesquisa era voluntária e que as pessoas deveriam ficar à vontade para escolherem se gostariam de participar do segundo encontro ou não. Explicou-se ainda que a pesquisa foi dividida em duas etapas devido ao tempo disponível dos participantes e que, portanto, a discussão e a análise dos resultados foi programada para o segundo encontro de forma a ser mais aprofundada.

A diretora fez ainda um breve processamento teórico, ou seja, apresentou questões teóricas e técnicas do Psicodrama, utilizando alguns conceitos da Teoria do Núcleo do Eu com o objetivo de os participantes compreenderem o respaldo teórico da pesquisa.

5.2.5 Descrição da aplicação com o segundo grupo no segundo encontro

É importante destacar que apenas uma participante presente no encontro anterior não compareceu ao segundo encontro, e era justamente do grupo dos mais desinteressados em efetivamente participar da pesquisa. A seguir são apresentados os resultados da aplicação em cada etapa da sessão.

1. Aquecimento inespecífico

A diretora iniciou com a entrega de um cartão com uma gravura e uma palavra escrita para cada um dos participantes, conforme descrito no grupo anterior.

Convém ressaltar que dois participantes chegaram atrasados cerca de quinze minutos após o início do aquecimento, e por coincidência eram os que também atrasaram no primeiro encontro e não demonstraram interesse em participar da pesquisa. Um deles era o único homem do grupo que ocupa um cargo de nível superior mais privilegiado na organização, o qual foi descrito no encontro anterior como alguém que estava inibindo a participação das outras pessoas.

As palavras que surgiram neste grupo foram as seguintes: integridade, bênção, deleite, beleza, abertura, humor, disponibilidade e educação. As participantes estavam apresentando suas palavras e sendo muito espontâneas, trazendo questões da vida pessoal que justificavam ter escolhido aquela palavra e assim deixando um clima muito acolhedor no grupo, porém foram interrompidas com a chegada dos dois participantes atrasados. Uma participante já havia falado da sua palavra e a segunda estava apresentando a sua quando foi interrompida. A partir dali as pessoas sentiram-se inibidas em expor questões mais pessoais e passaram a relatar mais rapidamente suas opiniões.

Verificou-se que a chegada daquelas pessoas atrasadas e a forma como reagiram ao participar da pesquisa no encontro anterior estava inibindo a

participação das pessoas na presença delas. Outro fato relevante é que, quando falou de sua palavra, o homem discursou durante muito tempo e desvirtuou completamente o objetivo do jogo, misturando assuntos de política, religião e outros de cunho geral, quando a consigna dada e repetida para ele foi a de relacionar a palavra com sua vida pessoal e o momento que estava vivenciando. A diretora precisou intervir e solicitar que o participante mantivesse o foco e permitisse que outras pessoas falassem, pois ainda nem todos tinham apresentado suas palavras. Esse fato tumultuou um pouco esse início da sessão e deixou um clima tenso e cansativo, levando as pessoas a uma situação de flagrante desconforto.

2. Aquecimento específico

Nesta etapa a diretora utilizou-se de iniciadores físicos conforme descrito no grupo anterior. Verificou-se a importância desse aquecimento corporal, principalmente devido ao clima tenso em que se configurava naquele cenário. Após o aquecimento, os participantes foram convidados a sentar-se confortavelmente em seus lugares, fechar os olhos para poderem iniciar A jornada (ver apêndice I).

O grupo mais interessado participou de forma tranqüila do jogo, seguindo as orientações da diretora, ou seja, mantendo os olhos fechados e procurando seguir os percursos lidos por ela. Já aquele outro grupo de três pessoas realmente demonstrava dificuldade em conectar-se consigo mesmo, não se concentravam e não seguiam tranqüilamente as instruções, ao contrário, ficavam inquietas nas cadeiras.

Após o jogo os participantes fizeram alguns comentários que foram delineando claramente o jeito de ser de cada um e neste exercício também foi ficando mais claro que as pessoas que tentavam tumultuar os jogos desde o primeiro encontro, ou que evitavam uma participação mais efetiva, estavam demonstrando uma dificuldade em participar de exercícios que envolviam seu universo interno, ou seja, questionamentos mais sobre a vida pessoal que visam ao auto-conhecimento. Ficou evidente que a dificuldade era mais em pensar sobre si mesmo do que uma resistência em relação à pesquisa especificamente, pois se fosse isso eles não teriam comparecido ao segundo encontro, uma vez que a participação foi voluntária

e ninguém foi obrigado a estar presente se não fosse por livre e espontânea vontade.

Neste grupo, durante as falas de todos os participantes, foi possível também perceber as maneiras diferenciadas de cada um reagir e o jogo alcançou seu objetivo, envolvendo aspectos intra e interpessoais, preparando-os para voltar a entrar em contato com o IPCP e analisar os resultados obtidos. Nesse momento do jogo o clima tenso deu lugar a um mais relaxado e todas as pessoas finalmente ficaram mais atentas ao seu jeito próprio de funcionar, percebendo que esse jeito particular de ser se refletia nas reações dadas em cada jogo, inclusive nas reações das pessoas que demonstravam desinteresse.

4. Dramatização - Análise dos resultados do IPCP

A mesma consigna foi dada aqui, conforme descrita no primeiro grupo. A comparação dos resultados obtidos com o jogo Flor de Lótus e os resultados alcançados com o IPCP é apresentada no quadro 5.8.

5.8 Quadro comparativo entre resultados do jogo Flor de Lótus e resultados após a aplicação do IPCP

PARTICIPANTES⁶	Jogo Flor de Lótus	IPCP
Antonio	Eu sou mais Emoção	Eu sou mais Razão *
Iolanda	Eu sou mais Ação	Eu sou mais Ação *
Maria Antonina	Eu sou mais Emoção	Eu sou mais Razão *
Maria Elza	Eu sou mais Emoção	Eu sou mais Emoção *
Maria Isaura	Eu sou mais Ação	Eu sou mais Emoção
Marília	Eu sou mais Emoção	Eu sou mais Emoção*
Rosalina	Eu sou mais Ação	Eu sou mais Razão
Veneranda	Eu sou mais Razão	Eu sou mais Razão*
Zelindra	Eu sou mais Emoção	Eu sou mais Emoção*

Fonte: Pesquisa de campo

⁶ Nomes fictícios.

Os resultados do inventário mostraram que quatro pessoas não obtiveram a mesma categoria escolhida no jogo Flor de Lótus, então solicitou-se que cada pessoa consultasse o IPCP e verificasse o que teria acontecido em relação às respostas dadas, se queriam modificar algumas respostas e todas informaram que não. Após essa revisão solicitou-se que as pessoas que tiveram as mesmas categorias se reunissem, pois receberiam um folheto contendo as características que mais predominam na categoria. Além de receberem o folheto correspondente à sua categoria, elas também receberam os folhetos correspondentes às outras categorias para analisar se por acaso havia maior identificação com as características do outro folheto que não aquele relativo ao resultado do IPCP.

Em seguida foi realizada uma discussão mais aprofundada e duas pessoas (Antonio e Maria Antonina) entre as quatro em que o resultado do IPCP foi diferente do jogo Flor de Lótus afirmaram que o inventário estava sendo mais representativo do seu comportamento do que o jogo. Isso porque, depois de analisarem mais detalhadamente o folheto com a caracterização de cada categoria, eles concluíram que a categoria escolhida no jogo não era tão coerente com seu comportamento quanto o resultado do IPCP. Constata-se, portanto, que sete dos nove inventários aplicados foram representativos do comportamento dos participantes, dos quais cinco mostraram-se coerentes com a categoria escolhida por eles no jogo Flor de Lótus. Os sete inventários em que os participantes consideraram o resultado coerente com seu jeito de ser estão destacados com um asterisco no quadro comparativo 5.8.

A análise dos resultados ocorreu num clima mais relaxado e considera-se que o objetivo desse processo foi alcançado, que foi permitir maior reflexão sobre si mesmo e uma análise da importância da mudança de comportamento de cada pessoa para influenciar as mudanças maiores almejadas no ambiente organizacional. Verificou-se que o IPCP carece de reformulações, pois ele não representou de maneira precisa nem unânime o jeito de funcionar de cada participante, devendo ser aperfeiçoado e aplicado em mais grupos de pessoas para atingir a precisão desejada.

4 – Compartilhar

Esta etapa foi muito importante, pois os participantes compartilharam suas sensações e seus sentimentos sobre a participação nesta pesquisa. A maioria deles compartilhou que se sentiu bem por ter iniciado um momento de reflexão pessoal que precisa ser continuado fora desse ambiente da pesquisa. As pessoas que no início da pesquisa demonstraram pouco interesse e que aos poucos foram baixando sua resistência contra o trabalho compartilharam pouco os sentimentos, mas disseram que acharam pouco tempo para o desenvolvimento desta pesquisa e que poderiam ter sido ainda mais explorados o inventário e as categorias ali representadas.

A diretora fechou o encontro agradecendo a presença de todos, inclusive do ego-auxiliar, e informou que o inventário foi testado com eles e que não foi tão preciso nos resultados, mas que a idéia era poder aplicar e, a partir dali, aperfeiçoá-lo. A diretora destacou ainda a importância de uma constante busca pelo autoconhecimento e que a complementaridade das habilidades e dos comportamentos realmente deve ser buscada no ambiente de trabalho para que se alcancem as mudanças necessárias na organização.

5.2.6 Reflexões sobre a sensibilização dos participantes e sobre a aplicação do IPCP

Esta fase da pesquisa foi realizada com grupos de servidores, como sugerido pela Doutora Virgínia Grünewald, participante da banca na qualificação do projeto. A pesquisadora aceitou a sugestão e foi um processo de aprendizagem muito rico tanto para ela quanto para o próprio grupo. A intenção inicial limitava-se a aplicar o inventário psicológico individualmente, mas o trabalho em grupo mostrou-se muito mais profícuo para o desenvolvimento da proposta desta tese, pois possibilitou evidenciar melhor a extensão da teoria psicodramática, envolvendo maior gama de elementos do que haveria em uma averiguação individual do inventário.

A aplicação da pesquisa com os grupos mostrou similaridade com os princípios traçados por Jacob Levy Moreno, pois foi com base numa visão do homem como indivíduo social que ele criou toda a sua teoria, ou seja, seu eixo fundamental constitui-se na inter-relação entre os indivíduos.

Considera-se que foi muito importante haver essa fase de sensibilização dos participantes, pois preparou mais adequadamente as pessoas para entrarem em contato com a proposta de repensar sobre as suas características pessoais, por meio do inventário IPCP, e relacioná-las com o processo de mudança organizacional.

Os jogos selecionados para cada etapa das duas sessões realizadas foram planejados criteriosamente, pois cada etapa tem seu valor peculiar e precisa ser respeitada. A pesquisadora pôde perceber que a aplicação de um inventário isoladamente não iria mobilizar as pessoas para prestarem atenção em seu modo de agir, de pensar e de sentir, como ocorreu em todo o processo aplicado com os jogos. Houve o envolvimento das pessoas porque a aplicação dos jogos no psicodrama prioriza aqueles ligados a uma espontaneidade criadora, que estimula as pessoas a arriscarem mais para experimentar algo novo. Isso proporciona uma quebra das barreiras em direção às mudanças pessoais.

Observou-se claramente nesta fase da pesquisa o quanto a etapa de Aquecimento é fundamental para preparar o grupo para vivenciar a etapa de dramatização mais espontânea e tranqüilamente e isso foi evidenciado com as diferentes reações dos dois grupos pesquisados. Pode-se dizer que o primeiro grupo foi mais bem aquecido que o segundo, devido às circunstâncias descritas anteriormente, de interrupções pela chegada de novos participantes atrasados, o que desaquecia o processo iniciado.

Toda sessão de Psicodrama deve envolver um contrato de pontualidade com os participantes em relação ao momento de iniciar o grupo, pois uma vez iniciado o aquecimento não se deve mais permitir a entrada de novos componentes no grupo. Nesta pesquisa permitiu-se que as pessoas entrassem após o início porque não se

pretendia aplicar a proposta com um número muito reduzido de pessoas, por isso houve tolerância com as chegadas tardias, mas de certa forma prejudicou o processo.

A etapa de aquecimento é importante na sessão de Psicodrama, e os iniciadores utilizados, sejam eles físicos, intelectivos, temáticos, sociorrelacionais, psicoquímicos, fisiológicos, mentais ou psicológicos, ampliam a percepção do sujeito quanto aos acontecimentos vividos aqui e agora. Além disso, os iniciadores ativam a sensibilidade télica, ou seja, cada sujeito será capaz de observar o outro, em suas manifestações corporais e emotivas, de forma simultânea e recíproca.

Considera-se que os aquecimentos realizados nos dois encontros com o primeiro grupo cumpriram sua função e que as pessoas realmente se aqueceram para as atividades propostas; percebeu-se que elas foram ficando progressivamente mais soltas, mais leves, a cada depoimento de uma participante a outra já se aquecia para falar da sua realidade e observou-se um clima propício ao surgimento da espontaneidade.

No primeiro grupo ficou evidente que o aquecimento foi adequado, pois na etapa de dramatização, ou seja, quando foi aplicado o jogo Flor de Lótus, as participantes envolveram-se efetivamente e o jogo cumpriu seu objetivo, que foi proporcionar uma auto-avaliação em relação ao seu jeito de ser e de se relacionar com as outras pessoas e, com base nisso, escolher entre as três opções oferecidas no jogo aquela que mais o caracteriza, quais sejam: Eu sou mais Razão, Eu sou mais Emoção ou Eu sou mais Ação. No segundo grupo a etapa de aquecimento não foi tão bem aproveitada por todos os participantes, como se viu aqui, mas de toda forma os jogos também cumpriram sua finalidade, pois ao final as pessoas que demonstravam desinteresse na pesquisa perceberam que a sua forma de se relacionar com os jogos propostos apenas refletia seu jeito de ser e de agir na própria organização.

Considera-se que o jogo elaborado pela pesquisadora foi adequadamente utilizado pelos grupos e que as reações das pessoas a essa reflexão foram muito positivas, pois elas perceberam a real necessidade de um momento propício para

olhar suas atitudes e seus comportamentos e relacioná-los com as mudanças pessoais que consideram necessárias.

Para algumas pessoas foi muito fácil identificar-se com as frases do jogo Flor de Lótus, pois conseguiram relacionar tranquilamente seu jeito de agir, pensar e sentir com a frase que mais as representava. Para outras pessoas foi um pouco mais difícil, e acabaram identificando-se com mais de uma característica.

Esse processo foi considerado como natural, pois muitas pessoas não estão habituadas a realizar atividades que promovam uma auto-análise e, portanto, estão começando a conhecer mais do seu universo interno. Foi com o propósito de despertá-las para uma tomada de consciência em relação à importância do autoconhecimento e começar um processo de mudança pessoal que os jogos e o IPCP foram aplicados.

Os jogos de aquecimento aplicados antes do preenchimento do IPCP e antes da análise dos resultados mobilizaram os participantes, de maneira geral, para prestar mais atenção ao seu jeito de pensar, sentir e agir, levando-os a comparar as diferentes reações de cada colega, além de verificar os aspectos que ajudam e aqueles que atrapalham um relacionamento mais harmônico no ambiente de trabalho.

Como se viu, o jogo Flor de Lótus teve como objetivo também preparar os participantes para responder ao IPCP – Inventário Psicodramático de Características Pessoais, o que se considera ter ocorrido de forma satisfatória, pois as pessoas mostravam-se mais sensibilizadas no momento de preencher o inventário. Uma das reflexões apontadas pelos participantes após as discussões sobre os resultados do IPCP foi sobre a importância de cada um conhecer mais de si mesmo e poder estar aberto às mudanças que devem iniciar com o próprio comportamento de cada pessoa.

O IPCP – Inventário Psicodramático de Características Pessoais proporcionou às pessoas um importante momento de auto-reflexão e a possibilidade de

conhecerem mais profundamente as características predominantes no seu próprio comportamento. Pelos relatos obtidos nos dois grupos realizados, o IPCP foi considerado um instrumento adequado para ajudar a mapear o jeito de funcionar de cada participante.

Verifica-se que o IPCP serviu como diagnóstico do funcionamento atual das pessoas e ajudou a esclarecer os papéis que demandam maior desenvolvimento em relação às categorias estabelecidas Eu sou mais Razão, Eu sou mais Emoção e Eu sou mais Ação.

A proposta aplicada na pesquisa de campo foi considerada relevante porque evidenciou a necessidade de mapear os papéis que o ser humano desempenha, e esse é um dos pontos centrais da teoria moreniana, pois, como foi visto na fundamentação teórica, é o papel que estrutura o eu, e ele é conhecido como o fator individual mais importante na determinação da atmosfera cultural da personalidade. Considera-se, portanto, que a proposta aplicada contribuiu para o esclarecimento dos papéis que estruturam o eu, tendo em vista basear-se na Teoria do Núcleo do Eu.

O IPCP ajudou particularmente os participantes a identificarem um padrão de atitudes e comportamentos que são manifestados no dia-a-dia e que estão baseados em papéis psicossomáticos, ou seja, nos papéis que servem de base para o desenvolvimento dos outros papéis desempenhados pelas pessoas ao longo de suas vidas. A importância para cada pessoa em tomar consciência sobre esse conteúdo está no fato de que os papéis e os vínculos são a base dos relacionamentos e, portanto, as pessoas precisam conhecer como ocorrem esses vínculos e como desempenham seus papéis para que consigam uma convivência harmoniosa no contexto organizacional.

É importante a conscientização sobre a gama de papéis e sobre as diferentes formas pelas quais os papéis são desempenhados, porque isso contribui para um envolvimento mais efetivo das pessoas com os processos de mudança. Verifica-se que a aplicação desta pesquisa ajudou as pessoas a clarificarem seu repertório de

papéis e, segundo seus relatos, isso contribuiu para prestarem mais atenção ao próprio comportamento, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele.

A proposta de aplicar tanto os jogos quanto o IPCP para auxiliar na identificação do funcionamento psicológico de cada membro nas organizações foi algo de extrema relevância, tendo em vista a necessidade da pesquisadora de encontrar subsídios que pudessem contribuir para a validade e o aprofundamento do trabalho envolvendo o Psicodrama e o contexto organizacional.

Na pesquisa realizada o IPCP mostrou-se representativo do comportamento de 50 % da população pesquisada, demonstrando que ele precisa ser aprimorado, pois não revelou precisamente o modo de funcionar de todas as pessoas. No primeiro grupo obteve-se 40 % de representação, e no segundo grupo 55,5 %.

Como essa fase de aplicação foi utilizada para testar a sua validade, considera-se que cumpriu a sua função e que mostrou a necessidade de um aprimoramento maior para que possa representar mais fielmente as características predominantes em cada comportamento. Todavia, mesmo precisando de ajustes, mostrou-se um instrumento útil, pois contribuiu, em conjunto com os jogos, para que o objetivo central desta tese fosse alcançado: mobilizar as pessoas para mudanças pessoais como um primeiro passo para a mudança organizacional.

Considera-se que o IPCP deve ser remodelado ou recriado em função dos *feedbacks* recebidos com a sua aplicação nesta etapa e compreende-se que um dos principais ajustes a ser feito diz respeito à forma como são afirmadas as questões da categoria Eu sou mais Ação e Eu sou mais Emoção, pois o grupo de pessoas que fazem parte dessas categorias deram respostas no IPCP que correspondem à categoria Eu sou mais Razão. Quando questionadas sobre os motivos dessa troca no resultado, responderam que a opção no inventário se ligava ao modo como gostariam de ser vistas, e não necessariamente como são hoje.

Percebe-se que o IPCP deve realmente ser usado como mais um instrumento no trabalho com os grupos nas organizações visando à mobilização para as mudanças pessoais. A pesquisa realizada evidenciou que a aplicação do inventário

por si só não é suficiente para atender aos seus objetivos, mas serve como importante complemento desse processo.

Constatadas as limitações do IPCP e o quanto o instrumento precisa ser aperfeiçoado, a pesquisadora pretende continuar investindo em novas pesquisas nos próximos anos para que se torne mais preciso e possa contribuir ainda mais para o autoconhecimento das pessoas no ambiente organizacional. O fato de reconhecer os limites do trabalho é valorizado por Gil (1999), quando afirma que a humildade e uma atitude autocorretiva são características indispensáveis a um bom pesquisador.

5. 3 Avaliação dos resultados

Alguns dos participantes foram entrevistados duas semanas após a aplicação da pesquisa e informaram que a experiência vivida nos grupos proporcionou uma atenção maior para os processos de mudança dentro da organização e que reconheceram, também na prática, a importância de cada um rever suas formas de agir para contribuir verdadeiramente com os processos de mudança organizacional.

Os participantes dos dois grupos foram unânimes em afirmar que foi proveitosa a participação nesta pesquisa e que houve uma troca de conhecimento, pois se por um lado eles contribuíram com a pesquisa, por outro estavam voltando ao seu ambiente de trabalho mais atentos não apenas em relação ao próprio conhecimento, mas também ao conhecimento dos colegas. E sobre a reflexão, argumentaram que as pessoas podem complementar-se entre si com as suas semelhanças e diferenças, e que devem respeitar cada pessoa na sua individualidade.

Os participantes mostraram-se também dispostos a dar início a um processo de mudança pessoal, já que sentiram sua necessidade e desejavam aplicar em seu dia-a-dia na organização os conteúdos apreendidos com a abordagem

psicodramática. Contudo, relataram que existe a necessidade de envolver mais pessoas nesse processo de conscientização para a mudança, principalmente as chefias, e que outros setores e áreas da organização precisam ser modificados, para aparecer um resultado mais efetivo.

Realizou-se uma avaliação no dia 10/05/2005 e 12/05/2005 com o diretor de recursos humanos e a facilitadora da Secretaria e eles afirmaram que os participantes da pesquisa voltaram mais motivados e que a maioria comentou ser significativo o processo de reflexão iniciado nesta pesquisa, e que já visualizavam entre os colegas participantes comportamentos diferentes no ambiente de trabalho. Ambos lamentaram as faltas dos inscritos nos dias da pesquisa e reforçaram o que foi dito pelos participantes, que mais pessoas precisam se envolver na mobilização para a mudança.

Não foi possível realizar uma avaliação mais detalhada alguns meses depois da pesquisa, porque os ocupantes de cargos-chave na organização estavam envolvidos em encerramento de projetos, devido à previsão de eventual mudança na gestão administrativa da organização, o que de fato ocorreu no ano seguinte.

A pesquisadora percebeu que faltou maior comprometimento por parte das pessoas-chave desta organização: secretário, diretor de recursos humanos, assessora de desenvolvimento humano e chefias dos setores. As ações buscando a mudança estavam sendo fragmentadas e não havia uma visão compartilhada das estratégias para a mudança.

Conclui-se este capítulo afirmando-se que os procedimentos elaborados na proposta visando à mobilização das pessoas para a mudança puderam ser aplicados e, pelos relatos dos participantes, avalia-se que houve uma tomada de consciência para a mudança. Contudo, essa mobilização não encontra um ambiente favorável ao seu desenvolvimento. Na breve avaliação realizada, verificou-se que não somente os servidores devem receber o estímulo para a mudança, mas o próprio contexto organizacional precisa ser reorganizado para tal fim.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Muitas propostas sedutoras de projetos que visam a mudanças são apresentadas às organizações diariamente; entretanto, sabe-se que seus fundamentos não raro deixam a desejar, tratando de questões muito superficiais e não discutindo de fato o que é necessário fazer para que as mudanças realmente se concretizem.

Nesta tese, buscou-se, estabelecer uma linha de raciocínio sobre a mudança organizacional, destacando-se que ela ocorrerá de modo mais consistente à medida que as diversas variáveis que constituem a organização forem levadas em consideração. A ênfase maior aqui foi em relação ao respeito e à valorização das pessoas que estão inseridas no contexto organizacional.

O princípio norteador foi o de que a complexidade envolvida num processo de mudança é muito grande e que por isso, quando se tem as pessoas sensibilizadas para contribuírem com a organização, obtém-se resultados muito mais duradouros. Portanto, defendeu-se que aplicar o Psicodrama ao contexto organizacional poderia contribuir com o maior envolvimento e comprometimento das pessoas e isso porque a proposta visava a uma revisão de valores, de crenças e de processos de percepção que poderiam dificultar a mudança organizacional.

Considera-se que a pesquisa alcançou seus objetivos tendo em vista que os procedimentos que visam mobilizar as pessoas para a mudança organizacional foram concebidos, aplicados e avaliados a partir dos fundamentos teóricos e técnicos da abordagem psicológica denominada Psicodrama. Os objetivos específicos traçados na introdução desta tese também foram atingidos: elaborou-se os procedimentos, criou-se um inventário psicológico denominado IPCP — Inventário Psicológico de Características Pessoais, além de ter-se aplicado a proposta em uma organização pública municipal.

A pesquisa realizada confirmou o quanto as pessoas precisam ser estimuladas para que se disponibilizem a rever suas atitudes e seus comportamentos, e, com base nisso, verifiquem a importância de suas ações e avaliem se elas estão facilitando ou dificultando os processos de mudança vividos pela organização.

Aceitar a mudança não é fato simples; porém, se as pessoas estiverem dispostas a experimentar o novo com base em suas próprias experiências pessoais, o processo será facilitado. Isso foi relatado pelos participantes da pesquisa, que afirmaram ser esses dois encontros vividos um momento para despertar, para acordar uma face de si mesmos que estava adormecida devido à rotina e à acomodação.

A proposta elaborada para a pesquisa de campo foi bem aceita, não apenas pelos dirigentes que aprovaram sua aplicação, mas também pelos participantes que vivenciaram a sua prática. Os jogos aplicados e o IPCP — Inventário Psicológico de Características Pessoais foram considerados adequados por todos e, embora o inventário ainda necessite de ajustes, as pessoas relataram que gostaram de ter respondido, pois possibilitou um modo mais objetivo de pensar em suas características pessoais.

Convém lembrar que a confirmação desses relatos para serem mais fidedignos e apresentarem maior rigorosidade deveriam ser acompanhados em um estudo longitudinal, o que não foi possível de ser realizado nesta pesquisa.

Buscou-se neste trabalho a mobilização das pessoas para a mudança, e considera-se que isso foi conseguido, o que não significa dizer que a mudança organizacional efetivamente ocorreu, pois faltam os investimentos em outras variáveis, que escapam ao nosso controle. Numa compreensão à luz da teoria psicodramática significa dizer que a mobilização, ou seja, o despertar para a mudança comportamental ocorreu e as pessoas identificaram a possibilidade de mudança. Contudo, atingiu-se com esta pesquisa apenas o *locus* (local em que ocorre determinado processo de criação), o que implica dizer que a pesquisa

precisaria ser ampliada para se alcançar o *status nascendi* que é definido como o processo de crescimento e de desenvolvimento de determinada criação.

Uma das conclusões a que se chegou é que o investimento nas pessoas e os planos de ação envolvendo-as precisa pautar-se num processo contínuo, que considere resultados de médio e longo prazo. Outra relevante conclusão é sobre a importância de os projetos caminharem juntos, ou seja, um projeto envolvendo a mudança na estrutura, nos sistemas e nas estratégias da organização precisa acontecer paralelamente ao projeto que diz respeito às mudanças com a pessoas, em relação tanto ao desenvolvimento de novas habilidades, como de novos estilos de liderança, entre outros. Ademais, esse projeto precisa envolver todos os níveis hierárquicos da organização, sob pena de a mudança não acontecer plenamente.

A valorização do ser humano no ambiente organizacional já vem sendo buscada há muitas décadas sem, entretanto, estar ainda verdadeiramente incorporada às práticas nas organizações. Espera-se que este trabalho contribua para o reconhecimento de que as pessoas precisam ser estimuladas e valorizadas e que, dessa forma, pode-se conseguir mais harmonia em um contexto que por natureza é tão desarmônico.

Acredita-se que o diferencial desta tese foi o fato de preparar as pessoas para olharem para si próprias e se assumirem como parte responsável do processo de mudança organizacional. As pessoas precisam conhecer o que as leva a reagir de determinada forma, diferentemente da forma como reagem as pessoas com as quais convive. Elas precisam conhecer e explorar mais seu universo interno e saber identificar o porquê das diferenças de comportamento. Isso foi promovido com a proposta aplicada na pesquisa de campo.

Pode-se relacionar o universo interno do ser humano com um lugar desconhecido para onde se viaja. Geralmente para viajar a um lugar nunca antes visitado a pessoa consulta um mapa, verifica como é o clima naquele local, como funcionam os meios de transporte e conhece um pouco sobre a cultura local do povo.

Já para viajar pela vida ao longo dos anos, as pessoas não são preparadas. E quanto mais as pessoas conhecerem seu universo interno, seu mapa individual, mais facilmente viajarão pela vida, pois conhecerão seus pontos fortes e fracos, suas habilidades e suas dificuldades e com isso poderão estabelecer vínculos mais conscientes e mais duradouros. A tomada de consciência de cada pessoa em relação ao seu modo de pensar, sentir e agir faz com que as relações com seus pares sejam mais sólidas, mais consistentes. Conhecer as diferenças individuais é indispensável para que sejam mais respeitadas e vistas como complementares.

Enfim, mostrar para as pessoas o quanto elas são imprescindíveis quando se almeja a mudança no ambiente organizacional é altamente valioso, pois as maiores dificuldades aparecem quando se envolve o ser humano em algum processo, e também os maiores benefícios, quando ele é levado a conduzir-se de modo mais espontâneo, criativo e participativo.

A realização desta pesquisa foi muito gratificante para esta pesquisadora, principalmente por ter confirmado que o Psicodrama pode ser aplicado como facilitador para a mudança organizacional à medida que mobiliza as pessoas para reverem suas posturas, seus valores, suas atitudes e comportamentos manifestados no ambiente de trabalho, proporcionando-lhes maior disponibilidade para a mudança pessoal. Foi um desafio aplicar os fundamentos teóricos e técnicos do Psicodrama ao contexto organizacional, mas apresentou resultados positivos, mostrando-se uma relação possível e muito profícua.

A pesquisadora pretende continuar investigando sobre a mudança organizacional nessa mesma organização pesquisada. Se obtiver aprovação da nova gestão, apresentará um projeto como o que foi aplicado, porém envolvendo maior número de servidores. A idéia é acompanhar, ao longo dos próximos três anos da nova administração, os efeitos do trabalho realizado com as pessoas. Ademais, levará também a sugestão de um trabalho mais ampliado de mudança envolvendo outras variáveis organizacionais, como as apresentadas no modelo 7s.

É oportuno destacar que toda pesquisa encontra algumas limitações para sua operacionalização. Um pesquisador escolhe algumas variáveis para investigar, mas

possivelmente outras ficam de lado, tendo em vista os limites relacionados a custo, tempo, recursos, teorias envolvidas e número de sujeitos participantes da pesquisa, entre outros. Algumas limitações desta pesquisa foram: trabalhou-se com apenas uma das variáveis envolvidas no processo de mudança organizacional, ou seja, a variável pessoas foi a escolhida para ser observada. Fica aqui a recomendação de se fazer a pesquisa alterando simultaneamente outras variáveis da organização e também que seja avaliada sua eficácia.

Outro fator considerado limitante desta pesquisa foi o acompanhamento dos resultados que deveria ocorrer a longo prazo. Percebeu-se que é realmente necessário um acompanhamento após alguns meses para verificar os resultados obtidos e as mudanças que efetivamente ocorreram, ou seja, o estudo longitudinal mostra-se como fundamental neste tipo de pesquisa.

É importante também esclarecer que resultados diferentes poderão aparecer se a pesquisa for realizada em organizações privadas, ou em organizações públicas com características diferentes da que foi pesquisada. Fica como sugestão um estudo que possa fazer uma comparação entre os resultados obtidos em organização pública e em organização privada.

Por fim, aponta-se como outra limitação o uso de apenas uma abordagem da Psicologia: o psicodrama. Convém destacar que não foram aplicados métodos relativos a outras abordagens da Psicologia para que se fizesse posteriormente uma comparação. Portanto, recomenda-se que em eventuais pesquisas futuras possa ser estabelecida uma comparação entre o psicodrama e outras abordagens da psicologia para apontar quais delas alcançam melhores resultados quando aplicadas à mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Moysés. **O teatro da anarquia: um resgate do psicodrama**. Campinas, SP: Papirus, 1988.

_____. **O teatro terapêutico: escritos psicodramáticos**. Campinas, SP: Papirus, 1990.

ALMEIDA, Wilson Castello de. **O que é psicodrama**. São Paulo: Brasiliense, 1998a.

_____. Técnicas dos iniciadores. In: MONTEIRO, Regina F. (orgs). **Técnicas fundamentais do Psicodrama**. 2 ed. São Paulo: Ágora, 1998b.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BARROS, Aidil de Jesus P.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 13 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

BENNIS, Warren G.; BENNE, Kenneth D.; CHIN, Robert. **The planning of change. Fourth edition**. New York: CBS College Publishing, 1985.

BERMUDEZ, Jaime Guillermo Rojas. **Introdução ao psicodrama**. Tradução Dr. José Manoel D'Alessandro. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

_____. **Núcleo do eu: leitura psicológica dos processos evolutivos fisiológicos**. Tradução Hugo A. Abovsky. São Paulo: Natura, 1978.

BLATNER, Adam ; BLATNER, Allee. **Uma visão global do psicodrama: fundamentos históricos, teóricos e práticos**. Tradução Pedro S. Dantas Jr. São Paulo: Agora, 1996.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 2002.

BRISKIN, Alan. **A riqueza espiritual no ambiente de trabalho: quando o sucesso dos negócios depende do seu bem estar**. Tradução: Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 1997.

BUSTOS, Dalmiro Manuel. **O Psicodrama: aplicações da técnica psicodramática**. Tradução de Lúcia Neves. São Paulo: Summus, 1980.

_____. **Perigo... amor à vista! Drama e psicodrama de casais**. 2 ed. Tradução Norberto de Paula Lima. São Paulo: Aleph, 1990.

_____. **Novos rumos em psicodrama.** Tradução Maria Alice Ferraz Abdala. São Paulo: Ática, 1992.

_____. **Novas cenas para o psicodrama:** o teste da mirada e outros temas. Tradução Eliana Araújo N. do Vale. São Paulo: Ágora, 1999.

CAPRA, Fritjof. **O tao da física:** um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental. Tradução José Fernandes Dias. São Paulo: Cultrix, 1983.

CLAYTON, Max. A teoria de papéis e sua aplicação na prática clínica. In: HOLMES, Paul; KARP, Márcia; WATSON, Michael. (org.) **O Psicodrama após Moreno:** inovações na teoria e na prática. Tradução Eliana Araújo Nogueira do Vale. São Paulo: Agora, 1998.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional:** conceitos e estudos de caso. Tradução Maria José C. Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CUKIER, Rosa. Psicodrama bipessoal: sua técnica, seu terapeuta e seu paciente. São Paulo: Ágora, 1992.

CUSCHINIR, Luiz. **J. L. Moreno:** autobiografia. São PAULO: Ssaraiva, 1997.

DA COSTA, Ronaldo Pamplona. A chegada do Psicodrama no Brasil sua história de 1960 a 1970. **Revista Brasileira de Psicodrama**, São Paulo, vol.9,n. 2, ano 2001, p.11-36.

DARTNER, Yvette Betty. Jogando e aprendendo a viver. In: MOTTA, Júlia. (org.) **O jogo no psicodrama.** São Paulo, Ágora, 1995.

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

DIAS, Victor R. C. S. **Psicodrama:** teoria e prática. São Paulo, Agora, 1987.

_____. **Análise psicodramática e teoria da programação cenestésica.** São Paulo, Ágora, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUNPHY, Dexter C.; DICK, Robert. **Organizational change by choice.** Austrália: McGraw-Hill Book Company, 1981.

FABER, Jan. *Organizational Change and Innovation Processes: theory and methods for research, Organization Studies* sept-oct, 2002. Disponível em <http://www.findarticles.com>. Acesso em 25/08/2003.

- FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FONSECA, José. **Psicoterapia da relação**: elementos do psicodrama contemporâneo. São Paulo: Ágora, 2000.
- FONSECA FILHO, José de Souza. **Psicodrama da loucura**: correlações entre Buber e Moreno. São Paulo: Ágora, 1980.
- FOX, Jonathan. **O essencial de Moreno**: textos sobre psicodrama, terapia de grupo e espontaneidade. Tradução Moysés Aguiar. São Paulo: Ágora, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (coord.) **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FRENZEL, Ricardo. **Uma reflexão sobre processos de mudança organizacional**. Anais do XVII ENANPAD, Salvador: Bahia, setembro, 1993, p. 281-293.
- GARRIDO MARTÍN, Eugenio. **Psicologia do encontro**: J. L. Moreno. 2 ed. Tradução Maria de Jesus A. Albuquerque. São Paulo: Agora, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.21-29, maio/junho, 1995.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Tradução de Cristina Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GONÇALVES, Camila Salles; WOLFF, Roberto José; ALMEIDA, Wilson Castello de. **Lições de psicodrama**: introdução ao pensamento de J. L. Moreno. São Paulo: Ágora, 1988.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.38, n.2, abril/junho, 1998.
- GONZÁLES, Maria Pilar. **Orientaciones teóricas fundamentales en psicología de los grupos**. Barcelona: EUB, 1997.
- GONZÁLEZ REY, Fernando Luis. **Pesquisa qualitativa em psicologia**: caminhos e desafios. Tradução Marcel A . F. Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GOULART, Íris Barbosa. Expectativa de desempenho de psicólogos em modernas organizações. In: GOULART, Íris Barbosa ; SAMPAIO, Jáder dos Reis (orgs.).

Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos: estudos

contemporâneos. São Paulo. Casa do Psicólogo, 1998.

HANDY, Charles. **Tempo de mudanças:** a descontinuidade administrativa num mercado competitivo. Tradução de Ricardo Gouveia. Revisão técnica Rafael Sanches Neto. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

HARTLEY, Jean. *Organizational change*. In: WARR, Peter. **Psychology at work**. 4 ed. England: Penguin Books, 1996.

HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.2, p.31-45, abril/junho, 2001.

HESKETH, José Luiz. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1977.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKARD, Richard. **A organização do futuro:** como preparar hoje as empresas de amanhã. Organização The Peter Drucker Foundation. Tradução Nota Assessoria. São Paulo: Futura, 1997.

HOLMES, Paul; KARP, Márcia; WATSON, Michael. (org.) **O Psicodrama após Moreno:** inovações na teoria e na prática. Tradução Eliana Araújo Nogueira do Vale. São Paulo: Agora, 1998.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações:** o homem rumo ao século XXI. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KARP, Márcia. O rio da liberdade. In: HOLMES, Paul; KARP, Márcia; WATSON, Michael. (org.) **O Psicodrama após Moreno:** inovações na teoria e na prática. Tradução Eliana Araújo Nogueira do Vale. São Paulo: Agora, 1998.

KOTTER, John P.; COHEN, Dan S. **O coração da mudança**. Tradução Afonso Celso C. Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KÜLLER, José Antônio. **Ritos de passagem:** gerenciando pessoas para a qualidade. São Paulo: Editora SENAC, 1996.

LEVINSON, Harry. Uma receita para mudar. **H S M Management**, São Paulo, n 16, ano3, setembro/outubro, 1999, pág. 68-72.

LIPPITT, Gordon; LANGSETH, Peter; JACK MOSSOP. **Implementing organizational change: a practical guide to managing efforts**. First edition. San Francisco, Califórnia: Jossey-Bass Publishers, 1985.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINEAU, René F. **Jacob Levy Moreno 1889 — 1974**: pai do psicodrama, da sociometria e da psicoterapia de grupo. Tradução José S. M. Werneck. São Paulo: Ágora, 1992.

MARTINS, Fabiane Silveira. **Modelo para avaliar programas de desenvolvimento de equipe**. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

MÖLLER, Claus. A qualidade através das pessoas. **Revista HSM Management**, edição especial, número 4, julho/agosto, 1997.

MONTEIRO, Regina. O jogo no psicodrama. In: MONTEIRO, Regina F. (orgs). **Técnicas fundamentais do Psicodrama**. 2 ed. São Paulo: Ágora, 1998.

MORENO, Jacob Levy. **O teatro da espontaneidade**. 2 ed. Tradução: Maria Silvia Mourão Neto. São Paulo: Summus, 1973.

_____. **Psicoterapia de grupo e psicodrama**: introdução à teoria e à práxis. Tradução Dr. Antônio C. M. Cesarino Filho. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

_____. **Quem sobreviverá?** Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama. Tradução Alessandra R de Faria, Denise L. Rodrigues e Márcia A. Kafuri. Goiânia: Dimensão, 1992a. Volume I.

_____. **As palavras do pai**. Tradução José Carlos Landini e José Carlos Vitor Gomes. Campinas, SP: Editora Psy, 1992b.

_____. **Quem sobreviverá?** Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama. Tradução Alessandra R de Faria, Denise L. Rodrigues e Márcia A. Kafuri. Goiânia: Dimensão, 1994. Volume II.

_____. **Psicodrama**. Tradução Álvaro Cabral. 17 ed. São Paulo: Cultrix, 1997a.

_____. J. L. Moreno: autobiografia. Tradução Luiz Cuschnir. São Paulo: Saraiva, 1997b.

MORENO, Jacob Levy; SACHS, James. A voz de J. L. Moreno. **Revista Brasileira de Psicodrama**, São Paulo, vol.8,n. 2, ano 2000, p.11-27.

MORENO, Zerka T. In: Jacob Levy Moreno: sua vida e suas musas. Dirigido por Marco J. D. Maida,. São Paulo: 2003. 150 min., color., son., VHS, leg. português. Gravação de vídeo.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Tradução Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORRISON, Ian. **A Segunda curva**: estratégias revolucionárias para enfrentar mudanças aceleradas. Tradução de Follow-Up Traduções e Assessoria de informática. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 6 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

_____. (org.) **A organização por trás do espelho**: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro. José Olympio, 2001.

MOTTA, Júlia Maria Casulari. **Jogos**: repetição ou criação? Abordagem psicodramática. São Paulo: Plexus, 1994.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. 2 ed. Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NAFFAH NETO, Alfredo. **Psicodrama**: descolonizando o imaginário. São Paulo: Plexus, 1997.

NUDEL, Benjamin Wainrob. **Moreno e o hassidismo**: princípios e fundamentos do pensamento filosófico do criador do psicodrama. São Paulo: Ágora, 1994.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. Espaços não racionais. In: MOSCOVICI, Fela. (org.) **A organização por trás do espelho**: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro. José Olympio, 2001.

PERAZZO, Sérgio. **Ainda e sempre psicodrama**. São Paulo: Ágora, 1994.

_____. **Fragmentos de um olhar psicodramático**. São Paulo: Ágora, 1999.

_____. **Provérbios de Salomão**: o processo psicodramático. VII Jornada da Sociedade de Psicodrama de São Paulo, 28 de outubro de 2000, São Paulo, p. 1 –27.

PFEFFER, Jeffrey. Perigo: empresa tóxica. **Revista HSM Management**, número 16, ano 3, setembro/outubro, 1999.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**: inclui orientações para a referenciação de documentos eletrônicos. Rio do Sul: Nova Era, 1999.

RICOTTA, Luiza Cristina de Azevedo (org.) **Psicodrama nas instituições**. São Paulo: Ágora, 1990.

ROBBINS, S. P. **Organization theory: structure, design, and applications**. 3 ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma tipologia. **Revista de administração**, São Paulo, v.31, n.1, p.75-83, janeiro/março, 1996.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SCHEIN, Edgard H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SENGE, Peter m. **A dança das mudanças**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SMITH, Douglas K. **Fazendo a mudança acontecer**: 10 princípios para motivar e deslanchar o desempenho das empresas. Tradução Luiz E. T. Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SOEIRO, Alfredo Correia. **Psicodrama e psicoterapia**. 2 ed. rev. e ampl. São Paulo: Ágora, 1995.

SPRAGUE, Ken. Pisando no cosmos com os pés no chão. In: HOLMES, Paul; KARP, Márcia; WATSON, Michael. (org.) **O Psicodrama após Moreno**: inovações na teoria e na prática. Tradução Eliana Araújo Nogueira do Vale. São Paulo: Agora, 1998.

SROUR, Robert Henry. Formas de gestão: o desafio da mudança, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34,p.31-45, julho/agosto, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant; DAVEL, Eduardo (org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

VIEIRA, Leila M. P. **Processo Grupal Psicodramático**: teoria e prática no contexto educacional. São Paulo, 1992. Dissertação (Mestrado PUC/SP).

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. Tradução Cid Knipel Moreira.

Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2003.

WEICK, Karl E. **Organizational change and development.** *Annual Review of Psychology*, 1999. Disponível em <http://www.findarticles.com>. Acesso em 25/08/2003.

WOOD Júnior, Thomaz. (coord) **Mudança organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

YOZO, Ronaldo Yudi K. **100 jogos para grupos:** uma abordagem psicodramática para empresas, escolas e clínicas. São Paulo: Ágora, 1996.

Criado por doutoranda: Fabiane Silveira Martins

APÊNDICES

APÊNDICE A

INVENTÁRIO PSICODRAMÁTICO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS (IPCP)

Este inventário apresenta alternativas que demonstram diferentes maneiras de ser e de agir das pessoas, não há respostas que são corretas e outras que são erradas.

Cada ser humano tem as suas próprias características e não se pretende aqui julgar se elas são certas ou erradas. Este inventário pretende contribuir para que cada um possa conhecer um pouco mais de suas características pessoais.

Gostaria que você pudesse ser o mais sincero e espontâneo possível ao responder este inventário. Você deve responder as questões atribuindo um peso de 3 a 1, de acordo com a frase que mais combine com seu jeito de ser. É importante lembrar que você não pode deixar de marcar nenhuma opção e também não pode marcar mais de uma em cada questão com a mesma numeração.

Para esclarecer: 3 é a numeração que você dará para a frase que representa mais o seu comportamento, 2 para a frase que representa o que ocorre de vez em quando e 1 para a frase que dificilmente demonstre o seu jeito de ser.

Criado por doutoranda: Fabiane Silveira Martins

Questão 1:

- A) Considero com frequência que não tenho ainda conhecimento suficiente para eu me sentir um ótimo profissional, por isso preciso sempre estar participando de cursos, palestras ou outros eventos para aprender mais, e quando acaba um já sinto necessidade de participar de outro. ()
- B) Considero que meu conhecimento já é suficiente para me sentir um ótimo profissional, não tenho necessidade de participar sempre de cursos, palestras ou outros eventos, só participo quando percebo que é muito importante. ()
- C) Considero que os conhecimentos adquiridos até o momento já são suficientes para me sentir um ótimo profissional, porém gosto de participar de cursos, palestras ou outros eventos para estar analisando minhas ações e pensando sobre a minha prática. ()

Questão 2:

- A) Sinto-me uma pessoa auto-confiante, mas qualquer reclamação em relação a mim já me afeta e me entristece. ()
- B) Sinto-me uma pessoa autoconfiante, mas para me afetar ou me entristecer não é com qualquer reclamação. ()
- C) Sinto-me uma pessoa autoconfiante, porém se há alguma reclamação em relação a mim, penso e analiso sobre o que aconteceu, às vezes pode me afetar ou me entristecer. ()

Questão 3:

- A) Acredito sempre no senso de justiça das pessoas que convivo, por isso quando ocorre alguma injustiça fico muito abalado. ()
- B) Acredito no senso de justiça das pessoas que convivo, porém quando ocorre alguma injustiça não me abalo facilmente, isso faz parte da vida. ()
- C) Acredito no senso de justiça das pessoas que convivo, e fico um pouco abalado quando percebo alguma injustiça. ()

Questão 4:

- A) Tenho imensa vontade de agradar a todos e muitas vezes não imponho limites para mim mesmo. ()

Criado por doutoranda: Fabiane Silveira Martins

B) Não tenho a preocupação de agradar as pessoas, os limites que tiverem que ser impostos serão sem problemas. ()

C) Imponho os limites necessários, mas fico um pouco preocupado com a opinião das pessoas. ()

Questão 5:

A) Prefiro que o planejamento daquilo que tenho que executar já esteja pronto para que eu possa seguir da melhor maneira possível, eu até planejo minhas atividades, mas não sou muito rigoroso, prefiro seguir o que já está pré-estabelecido. ()

B) Prefiro improvisar em minhas atividades e seguir minha intuição no momento de executá-las. ()

C) Prefiro planejar minhas atividades e pensar bem antes de agir, quanto mais organizado antecipadamente melhor. ()

Questão 6:

A) Cumpro as atividades que me são designadas e não gosto de controlar outras pessoas ou processos. ()

B) Não gosto de controlar pessoas, processos ou atividades, pois tenho um estilo mais intuitivo de trabalhar e esse controle pode me atrapalhar. ()

C) Gosto de controlar pessoas, processos ou atividades; prefiro ter um método de trabalho estipulado fazendo com que todos o sigam. ()

Questão 7:

A) As minhas decisões na maior parte das vezes são influenciadas pela opinião dos outros, pois prefiro certificar-me antes se a minha decisão poderá ser acertada no enfrentamento dos obstáculos. ()

B) As minhas decisões são na maioria das vezes tomadas com rapidez, ou seja, não perco as oportunidades por excesso de cautela. ()

C) As minhas decisões na maioria das vezes, são tomadas com extrema cautela e ponderação. ()

Criado por doutoranda: Fabiane Silveira Martins

Questão 8:

- A) A minha identificação é tanto com a execução das atividades, como com o pensar ou elaborar as idéias para depois executá-las, mas se fosse para escolher entre as duas prefiro executar aquilo que já foi pensado, elaborado. ()
- B) A minha identificação é mais com a execução das atividades. Não me identifico muito com atividades que exijam muita concentração ou elaboração de idéias, para mim é melhor fazer, executar, muito mais que ter que ficar pensando. ()
- C) Identifico-me com atividades que exijam concentração ou elaboração de idéias, além de gostar de me envolver com todo o processo de um trabalho desde pensar, planejar, organizar, e executar. ()

Questão 9:

- A) Na execução das minhas atividades sou minucioso e minha preocupação é agradar ao máximo as pessoas que o receberão. ()
- B) Prefiro me envolver com diversas atividades simultaneamente, tenho um ritmo acelerado de trabalho. ()
- C) Prefiro me concentrar em algumas atividades e cumpri-las da melhor maneira possível, tenho um ritmo mais tranquilo de trabalho ()

Questão 10:

- A) Considero-me uma pessoa que gosta de recriar, porém prefiro normalmente dar seqüência ao que já existe. ()
- B) Considero-me uma pessoa que gosta de recriar, mas se for um processo de recriação que me exija concentração e tenha que diminuir meu ritmo acelerado, prefiro aplicar o que existe, afinal o que já foi pensado e elaborado é mais rápido de ser aplicado. ()
- C) Considero-me uma pessoa que gosta de recriar e incrementar coisas já existentes, não me conformo em apenas repetir o que já existe, gosto de criar do meu jeito e aplicá-lo, mesmo que tenha que me concentrar e ficar num ritmo mais lento de trabalho. ()

Questão 11:

- A) Defino-me como sendo uma pessoa emotiva, acolhedora e que gosta de agradar outras pessoas ()

Criado por doutoranda: Fabiane Silveira Martins

B) Defino-me como sendo uma pessoa ativa, que gosta de movimento e gosta de correr riscos ()

C) Defino-me como sendo uma pessoa pensativa, que privilegia a organização, o método e a disciplina ()

Questão 12:

A) Quando tenho várias idéias interessantes, fico tão entusiasmado que prefiro dividir com os outros e com freqüência posso modificá-las, pois prefiro colocar em prática o que estiver de acordo com a maioria. ()

B) Normalmente tenho várias idéias interessantes e inovadoras que me deixam entusiasmado, mas não gosto muito de perder tempo para organizá-las e às vezes deixo de colocá-las em prática por isso. ()

C) Quando tenho idéias interessantes avalio bem a possibilidade de colocar em prática e penso bem se terei sucesso em aplicá-las, antes de me entusiasmar precocemente.()

Questão 13:

A) Defino-me como alguém muito sentimental e que demonstra os sentimentos até demais, às vezes sufocando o outro. ()

B) Não costumo demonstrar meus sentimentos com freqüência, às vezes o outro sente falta dessa demonstração. ()

C) Não me considero nem muito, nem pouco sentimental, demonstro meus sentimentos na medida do que considero necessário. ()

Questão 14:

A) Não sinto dificuldades em expressar minhas idéias no papel, mas prefiro falar sobre o assunto, quanto mais pessoas eu puder falar melhor. ()

B) Sinto dificuldade em expressar minhas idéias no papel, prefiro muito mais falar sobre o assunto a ter que registrar o que penso. ()

C) Sinto facilidade em expressar minhas idéias no papel, tanto faz falar sobre o assunto ou ter que registrar o que penso, mas prefiro até registrar para que as idéias sejam melhor pensadas. ()

Criado por doutoranda: Fabiane Silveira Martins

RESULTADOS DO INVENTÁRIO PSICODRAMÁTICO DE CARACTERÍSTICAS
PESSOAIS (IPCP)

Para avaliar os resultados: somar todas as pontuações que você deu para a categoria A, depois somar todas as pontuações que você deu para a categoria B e por último somar todas as pontuações que você deu para a categoria C.

CATEGORIA A	CATEGORIA B	CATEGORIA C
1 ()	1 ()	1 ()
2 ()	2 ()	2 ()
3 ()	3 ()	3 ()
4 ()	4 ()	4 ()
5 ()	5 ()	5 ()
6 ()	6 ()	6 ()
7 ()	7 ()	7 ()
8 ()	8 ()	8 ()
9 ()	9 ()	9 ()
10 ()	10 ()	10 ()
11 ()	11 ()	11 ()
12 ()	12 ()	12 ()
13 ()	13 ()	13 ()
14 ()	14 ()	14 ()
Total de Pontos ()	Total de Pontos ()	Total de Pontos ()

Em seguida você receberá uma folha descrevendo as principais características que predominam em cada categoria.

APÊNDICE B

Doutoranda: Fabiane Silveira Martins

CATEGORIA A - EU SOU MAIS EMOÇÃO

Neste modelo a tendência é que se tenha as seguintes características:

- me relaciono com as pessoas influenciado mais pela emoção, que pela razão
- sou uma pessoa muito acolhedora e trato as pessoas do meu convívio com muita ternura
- tenho facilidade em fazer amizade
- sou envolvente em meu discurso, procurando fisgar ao máximo a atenção das outras pessoas
- sou uma pessoa meiga, dócil e demonstro frequentemente muita fragilidade
- tenho facilidade para chorar em qualquer circunstância
- sou uma pessoa muito dedicada ao que faço, dedico-me “de corpo e alma” em minhas atividades
- tenho necessidade de agradar constantemente as outras pessoas
- apresento senso de justiça exagerado sentindo-me frequentemente vítima das situações
- as decisões frequentemente são tomadas em função da opinião da maioria, tenho dificuldades em tomar decisões baseados apenas em meus próprios argumentos
- prefiro não apresentar opinião divergente para sentir-me aceito pelas pessoas, ou seja, evito conflito a qualquer custo
- estabeleço boas relações com todos, estou sempre disposto a ouvir e a encorajar as pessoas
- tenho dificuldades em impor limites

APÊNDICE C

CATEGORIA B - SOU MAIS AÇÃO

Neste modelo a tendência é que se tenha as seguintes características:

- sou uma pessoa muito ativa, agitada, gosto muito de movimento, mantenho um ritmo de vida acelerado
- aceito desafios com facilidade
- apresento com frequência projetos fascinantes e empolgantes, porém nem sempre gosto de pensar em como executá-los
- sou uma pessoa aventureira, geralmente gosto de esportes radicais
- me considero uma pessoa determinada e ambiciosa
- realizo diversas atividades simultaneamente, não gosto de fazer uma coisa de cada vez
- sou uma pessoa impulsiva
- não gosto de atividades repetitivas e rotineiras
- não me identifico com planejamento e organização de atividades
- prefiro executar algo a ter que ficar pensando muito sobre
- meus processos de tomada de decisão são rápidos e imediatos, sem muita reflexão
- prefiro atividades que não envolvam muita concentração
- gosto de correr riscos
- gosto de aplicar novidades em meus trabalhos, mas não gosto muito de criar projetos para isso.

APÊNDICE D

CATEGORIA C - SOU MAIS RAZÃO

Neste modelo a tendência é que se tenha as seguintes características:

- meu relacionamento com as pessoas é influenciado mais pela razão, que pela emoção
- gosto de manter o controle das atividades e das pessoas
- sou uma pessoa mais racional, que avalio todos os aspectos de uma determinada situação antes de tomar qualquer decisão
- me considero uma pessoa metódica naquilo que realizo, disciplinada e responsável
- priorizo o planejamento e a organização de minhas atividades, gosto de planejar passo a passo meus procedimentos, cronograma etc
- sou uma pessoa cautelosa nos processos de tomada de decisão
- corro riscos calculados, refletindo profundamente sobre os prós e contras das situações
- prefiro atividades que envolvam concentração, tenho um ritmo mais tranquilo, mais desacelerado
- prefiro pensar a executar
- gosto de criar e realizar projetos do meu jeito, em alguns momentos chego a ser perfeccionista
- gosto de desenvolver estratégias próprias para alcançar os resultados
- os trabalhos realizados são de qualidade indiscutível devido a minha dedicação

APÊNDICE E

JOGO DE APRESENTAÇÃO

Estruturação

Nome do jogo: Apresentação com bolinha

Objetivo: permitir maior conhecimento entre os participantes de forma descontraída e favorecer a integração do grupo

Material: uma bolinha de borracha (modelo usado em jogo de frescobol)

Disposição do grupo: os participantes ficam sentados e apresentam-se dizendo nome, setor, tempo de trabalho, estado civil, quantidade de filhos, entre outras informações que considerem relevantes. Após a apresentação a pessoa escolhe um outro participante e joga a bolinha

APÊNDICE F

JOGO DOS CINCO SENTIDOS

Estruturação

Nome do jogo: Cinco sentidos

Objetivo: evidenciar a importância dos cinco sentidos do ser humano: a audição, a visão, o olfato, o paladar e o tato. Busca-se explorar os cinco sentidos e mostrar o quanto as reações são diferenciadas para cada pessoa. Utiliza-se de cheiros variados para estimular o olfato; vendas nos olhos para estimular o tato; músicas em diversas intensidades e ritmos para estimular a audição, uma figura de revista para estimular a visão e vários alimentos para estimular o paladar. Com esse jogo é possível proporcionar aos participantes o despertar para as diferenças individuais, para as diferentes sensações e percepções de cada pessoa, que ocorrem de acordo com seu mapa mental ou de acordo com seu aprendizado.

Material: vendas para os olhos, cds de músicas variadas, pom-pom, pedra-pome, guardanapo, bombril, gel para crioterapia, óleo de banho perfumado, álcool, água oxigenada, gel pós-barba, limão, água, batata frita *ruffles*, chocolate, uma figura de revista, entre outros que o diretor queira disponibilizar.

Disposição do grupo: os participantes ficam sentados com os olhos vendados enquanto vão recebendo os estímulos dos cinco sentidos

Desenvolvimento do jogo:

O primeiro sentido estimulado foi a audição: os participantes ficavam com os olhos vendados ouvindo diferentes músicas, com os mais variados ritmos e intensidades. A primeira música era instrumental de um CD para relaxamento

Criado por doutoranda: Fabiane Silveira Martins

chamado Melodia dos Ventos, a segunda foi uma música da cantora Adriana Calcanhoto que tem um som de bate estaca e sem letra, a terceira música foi de um CD para meditação chamado Em busca do Êxtase, a quarta música foi de CD da Revista Jovem Pam e que tem ritmo *tecnodance* e a última foi uma música também para relaxamento do cantor Tomas Lima do CD chamado Estrela Guia.

O segundo sentido trabalhado foi o tato: apresentou-se vários objetos para que os participantes sentissem a consistência e a textura de cada um, aqui eles também estavam com os olhos vendados. A sequência de apresentação dos objetos foi a seguinte: primeiro um Pom-pom, segundo uma pedra-pome, terceiro um guardanapo e por último um bombril.

O terceiro exercício estimulou o olfato: apresentou-se vários odores para que os participantes sentissem a diferença de cada um deles e entrassem em contato com as sensações que surgiriam a partir de cada cheiro, os olhos deles continuavam vendados. Os odores apresentados foram de: gel de crioterapia, óleo de banho perfumado, álcool, água oxigenada e gel pós-barba masculino.

O quarto sentido estimulado foi o paladar: apresentou-se diversos sabores de diferentes alimentos para identificarem as sensações, os participantes também ficavam com os olhos vendados. Os alimentos apresentados foram: limão, água, batata frita *ruffles* e chocolate.

O último sentido estimulado neste jogo psicodramático foi a visão: apresentou-se uma figura recortada de revista que apresentava um homem sentado numa escrivaninha com a placa de diretor em cima e esta estava numa calçada. Foi solicitado que cada participante observasse ao máximo os detalhes que a figura apresentava e as lembranças que ela trazia. (A figura encontra-se na página seguinte).

Após a aplicação deste jogo solicitou-se que os participantes compartilhassem suas sensações, seus sentimentos, enfim pudessem falar sobre suas percepções acerca do jogo vivenciado.

APÊNDICE G

JOGO FLOR DE LÓTUS¹

Estruturação

Nome do jogo: Flor de Lótus

Objetivo: proporcionar aos participantes uma reflexão ou uma auto-avaliação em relação ao seu jeito de ser e de se relacionar com as outras pessoas e a partir disso escolher entre as três opções oferecidas no jogo aquela que mais o caracteriza, quais sejam: Eu sou mais Razão, Eu sou mais Emoção ou Eu sou mais Ação. Esse jogo tem como objetivo também preparar os participantes para responder ao IPCP – Inventário Psicodramático de Características Pessoais.

Material: uma flor grande de seis pétalas, sendo duas pétalas vermelha, duas amarela e duas na cor azul, confeccionada em E.V.A. indicadas com três frases que representam as categorias do IPCP: Eu sou mais Ação, Eu sou mais Emoção e Eu sou mais Razão, e também, flores pequenas nas cores vermelha, amarela e azul correspondente ao número de participantes (A foto encontra-se na página seguinte)

Disposição do grupo: os participantes caminham ao redor da flor disposta no centro da sala e após escolherem a categoria que se identificam pegam uma pequena flor correspondente e voltam a sentar em seus lugares

Desenvolvimento do jogo:

O jogo funciona da seguinte forma: coloca-se a FLOR DE LÓTUS grande posicionada no meio da sala, e posiciona-se ao redor das pétalas as flores pequenas com suas respectivas cores. A partir daí solicita-se que todos fiquem de

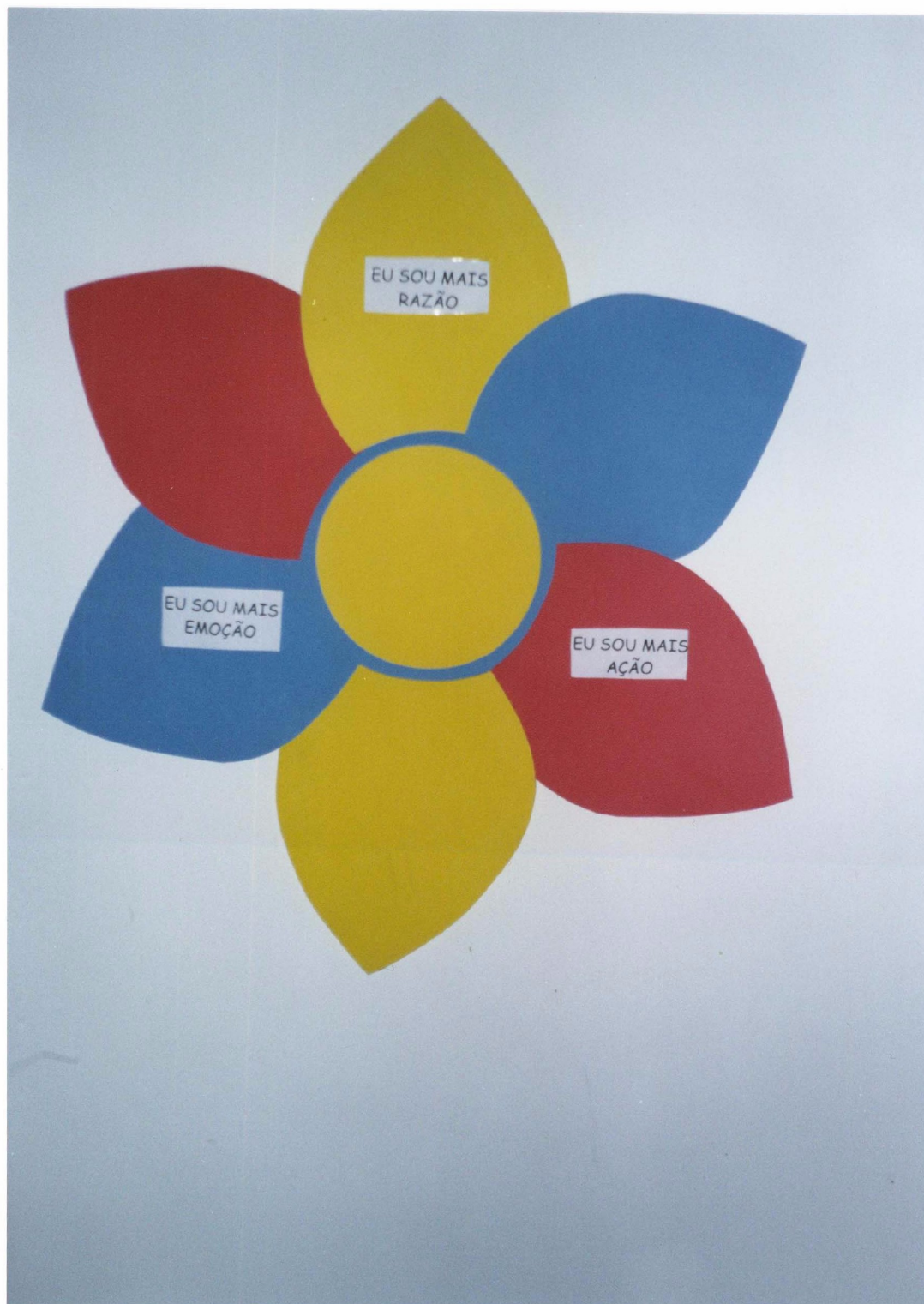
¹ O jogo aplicado foi denominado de FLOR DE LÓTUS e tanto o jogo quanto o material utilizado foram elaborados pela pesquisadora.

Criado por doutoranda: Fabiane Silveira Martins

pé e caminhem pela sala, caminhem ao redor da FLOR DE LÓTUS e observem as cores e os nomes e vejam com qual deles se identificam. Quando cada participante decidir com qual cor e nome se identifica deve pegar uma pequena flor que represente a sua cor e voltar a sentar em seu lugar.

A orientação nesse jogo é a de que cada pessoa pense, faça uma auto-avaliação em relação ao seu jeito de ser e de se relacionar com as outras pessoas e a partir disso escolha uma cor que o represente com a frase correspondente. Por exemplo, se a pessoa achar que se identifica mais com a frase Eu sou mais Razão, deve se aproximar da pétala e pegar uma pequena flor amarela que representa a sua frase. Esse jogo tem como objetivo preparar os participantes para responder ao IPCP – Inventário Psicodramático de Características Pessoais e as frases utilizadas foram retiradas das categorias do IPCP.

Após o encerramento do jogo os participantes compartilham o motivo de suas escolhas e falam porque se definem sendo daquela categoria. Após entrega-se para cada participante o IPCP – Inventário Psicodramático de Características Pessoais e sua aplicação é feita pela diretora, explica-se como deve ser preenchido e é realizado um acompanhamento de perto com cada participante.

APÊNDICE H

APÊNDICE I

JOGO A JORNADA

Estruturação

Nome do jogo: A jornada

Objetivo: envolver cada pessoa num trabalho de ação interior, permitindo o conhecimento do estado particular de cada uma e sua relação com o grupo. Aqui envolve-se tanto aspectos intrapsíquicos quanto interp-síquicos. Esse jogo objetiva ainda mostrar as diferenças existentes nos comportamentos dos participantes, preparando-os para voltar a entrar em contato com IPCP e avaliar os resultados obtidos verificando se eles refletem o jeito de ser de cada um ou se o resultado foi diferente do seu modo de funcionar.

Material: o roteiro da jornada e um Cd com música relaxante

Disposição do grupo: os participantes ficam sentados

Desenvolvimento do jogo:

Solicita-se para cada participante fechar os olhos e eles são convidados a fazer um passeio, uma viagem imaginária de acordo com as consignas ditadas pela diretora. Com uma música suave ao fundo as pessoas são convidadas a ficarem sentadas confortavelmente com os pés paralelos e bem apoiados no chão, as mãos descansando sob as coxas, coluna ereta e relaxada, os ombros bem posicionados e os olhos fechados. As primeiras palavras ditas são as seguintes: respire fundo e você estará se preparando para uma longa jornada. Em seguida a pesquisadora descreve todo o trajeto da viagem envolvendo cada pessoa num trabalho de ação interior que permite, de uma maneira crescente, desenvolver e ser utilizada para

Criado por doutoranda: Fabiane Silveira Martins

determinar o estado particular de cada pessoa e sua relação com o grupo envolve tanto aspectos intrapsíquicos quanto interpssíquicos.

Ao final cada participante é convidado a compartilhar seus sentimentos, suas sensações, como foi a realização dessa viagem imaginária, como cada um reagiu ao que era orientado na viagem.